

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
Географічний факультет
**Кафедра економічної географії та екологічного
менеджменту**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС – ПРОЦЕСАМИ,
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Виконав:

здобувач 2 курсу, 204-М групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)

Данькевич Максим Олександрович

Науковий керівник:

к.с.-г.н., доцент

Данілова Ольга Миколаївна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту №7
від 28 листопада 2025 р.

Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2025

Анотація

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го курсу Данькевич М.О. «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС - ПРОЦЕСАМИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, сучасні підходи та практичні аспекти удосконалення системи управління бізнес – процесами туристичного підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку туристичного ринку. Обґрунтовано роль бізнес – процесів у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стійкого функціонування підприємства.

Ключові слова: туристичне підприємство, бізнес-процес, конкурентоспроможність, модель туристичного підприємства

Abstract

Higher education applicant of the secondary (master's degree) level, 2nd-year student Dankevych M.O. «IMPROVEMENT OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A TOURISM ENTERPRISE». 073 «Management», Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

In this qualification work, the theoretical foundations, modern approaches, and practical aspects of improving the business process management system of a tourism enterprise are examined in the context of increasing competition and the dynamic development of the tourism market. The role of business processes in forming competitive advantages and ensuring the stable functioning of the enterprise is substantiated.

Keywords: tourism enterprise, business process, competitiveness, tourism enterprise model

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

_____ М.О. Данькевич

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ У ТУРИЗМІ.....	7
1.1. Сучасні підходи до визначення сутності бізнес – процесів.....	7
1.2. Управління бізнес – процесами туристичних підприємств.....	11
1.3. Оцінка ефективності бізнес – процесів	16
<i>Висновки до першого розділу.....</i>	<i>20</i>
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО – УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА «МОРЕ ТУРІВ».....	21
2.1. Організаційна структура та характеристика «основних видів діяльності туристичного агенства «Море Турів».....	21
2.2. Оцінка стану та динаміки ресурсів підприємства.....	25
2.3 Аналіз бізнес – процесів туристичного агенства «Море Турів».....	30
<i>Висновки до другого розділу.....</i>	<i>36</i>
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА « МОРЕ ТУРІВ».....	38
3.1 Обґрунтування напрямів активізації бізнес-процесів досліджуваного агенства	38
3.2 Оптимізація маркетингових бізнес-процесів та клієнтських комунікацій туристичного агенства «Море Турів»	42
3.3 Удосконалення організаційних процесів туристичного агенства «Море Турів» на основі впровадження CRM-системи та інноваційних цифрових рішень	49
<i>Висновки до третього розділу</i>	<i>59</i>
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки туристичний бізнес відіграє одну з ключових ролей у формуванні національного добробуту, розвитку міжнародних зв'язків та підтримці соціально-культурних процесів. Туризм давно перестав бути лише сферою відпочинку - сьогодні це висококонкурентна індустрія, яка вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни ринку, гнучкого управління та постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

Особливої актуальності питання ефективності діяльності туристичних підприємств набуває в умовах нестабільності національної економіки, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, суттєво вплинула на туристичний ринок: знизився платоспроможний попит, змінилися пріоритети споживачів, з'явилися нові обмеження щодо пересування населення, різко зросла конкуренція між невеликими турагентствами, які змушені боротися за кожного клієнта. У таких умовах винятково важливою стає здатність підприємства оптимізувати власні бізнес-процеси, аби зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільне функціонування.

Бізнес-процеси будь-якого туристичного підприємства - це складна сукупність взаємопов'язаних дій, що охоплюють як основні операції (формування турпродукту, роботу з клієнтами, взаємодію з постачальниками), так і допоміжні (маркетинг, бухгалтерський облік, управлінські функції, інформаційну підтримку тощо). Кожен із цих процесів впливає на кінцевий результат - тобто на рівень задоволення клієнтів і, відповідно, на фінансові результати підприємства. Тому ефективна система управління бізнес-процесами є ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Особливо актуальним дослідження стає у контексті діяльності туристичного агентства «Море Турів», яке функціонує на ринку вже кілька років та має стабільну клієнтську базу, проте працює в умовах посиленої

конкуренції та динамічних змін у споживчих запитах. Останні роки показали, що туристи стали більш вибагливими щодо сервісу, якості комунікації, швидкості отримання зворотного зв'язку, а також рівня персоналізації послуг. Таким чином, оптимізація бізнес-процесів для «Море Турів» є не лише умовою підвищення ефективності діяльності, а й необхідним кроком для збереження та розвитку ринкових позицій.

Однак слід зазначити, що значна частина наукових праць зосереджена на промислових підприємствах або великих корпораціях, тоді як туристичні агентства мають свою специфіку, пов'язану з високою варіативністю попиту, інформаційною орієнтованістю, переважанням невиробничих процесів та залежністю від зовнішніх факторів (геополітичних, економічних, сезонних). Отже, дослідження бізнес-процесів туристичних підприємств потребує окремого підходу, адаптованого до специфіки галузі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління бізнес-процесами туристичного агентства «Море Турів» та обґрунтування напрямів її удосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи управління бізнес-процесами у сфері туризму;
- дослідити сутність, види та класифікаційні підходи до бізнес-процесів;
- вивчити організаційну структуру туристичного агентства «Море Турів»;
- провести діагностику основних бізнес-процесів підприємства;
- визначити проблеми, недоліки та «вузькі місця» в управлінні процесами;
- розробити рекомендації щодо оптимізації та інноваційного розвитку бізнес-процесів, зокрема маркетингових, організаційних та інформаційних.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами туристичного агентства.

Предметом дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення бізнес-процесів на туристичному підприємстві.

Методи дослідження включають аналіз та синтез наукових джерел, порівняльний аналіз, структурно-функціональний підхід, економічну діагностику, графічний метод подання інформації, а також елементи моделювання бізнес-процесів.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності туристичного агентства «Море Турів», оптимізації його внутрішніх процесів і впровадження сучасних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У

ТУРИЗМІ

1.1 Сучасні підходи до визначення сутності бізнес-процесів

Розвиток туристичної галузі на сучасному етапі відбувається в умовах надзвичайної нестабільності та невизначеності, що вимагає від суб'єктів господарювання пошуку нових, більш адаптивних моделей поведінки. Глобалізаційні процеси, стрімка цифровізація економіки, а також глибокі кризові явища, спричинені наслідками пандемії та військовими діями на території України, докорінно змінили ландшафт туристичного ринку. У такій ситуації традиційні функціональні методи управління, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище, втрачають свою ефективність, оскільки жорсткі ієрархічні структури занадто повільно реагують на турбулентні зміни попиту. Конкурентоспроможність туристичного підприємства сьогодні залежить не стільки від наявності унікальних ресурсів чи вигідного розташування, скільки від здатності менеджменту ефективно організувати внутрішню логіку роботи, мінімізувати невиробничі витрати та забезпечити стабільно високу якість обслуговування клієнтів. Саме тому ключовим інструментом сучасного менеджменту стає процесний підхід, фундаментальною основою якого є поняття «бізнес-процес».

Еволюція поглядів на сутність цього поняття пройшла довгий і складний шлях, який можна простежити крізь історію розвитку світової економічної думки. Витоки теорії процесів сягають початку XX століття і пов'язані з ім'ям Фредеріка Тейлора, який у своїй концепції наукового менеджменту розглядав виробничий процес як послідовність елементарних трудових операцій, маючи на меті підвищення продуктивності праці окремого робітника. Згодом, у 70-80-х роках минулого століття, акцент змістився на концепцію загального управління якістю (TQM), де процес почали сприймати вже не просто як

механічну дію, а як інструмент задоволення потреб клієнта. Справжня революція в розумінні цього явища відбулася в 90-х роках з виходом фундаментальних праць Майкла Хаммера і Джеймса Чампі. Вони ввели поняття «бізнес-процес» у широкий науковий обіг та запропонували концепцію реінжинірингу, що передбачала радикальне, а не часткове переосмислення діяльності компаній для досягнення стрибкоподібного покращення показників. Сьогодні ж, в епоху Індустрії 4.0, бізнес-процес розглядається ще ширше - як цифровий актив компанії, що підлягає автоматизації та роботизації.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій та практичних розробок, серед науковців досі немає єдиного універсального підходу до тлумачення цього терміну, що пояснюється різними кутами зору дослідників: одні фокусуються на інформаційних потоках, інші - на доданій вартості, треті - на організаційній взаємодії. Для систематизації існуючих поглядів та уникнення термінологічної плутанини доцільно розглянути порівняльну характеристику найбільш авторитетних визначень у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз дефініцій поняття «бізнес-процес»

Автор / Джерело	Визначення	Ключовий акцент
Стандарт ISO 9000:2015	Сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які використовують входи для отримання наміченого результату.	Взаємозв'язок дій та результат
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на вході використовується один або кілька видів ресурсів, а на виході створюється продукт, що становить цінність для споживача.	Цінність для клієнта
Т. Давенпорт	Специфічне впорядкування робіт у часі та просторі, із зазначенням початку і кінця, а також точним визначенням вхідних і вихідних параметрів.	Структурованість та вимірність
Е. Шеєр	Послідовність дій, що ініціюється певною подією і спрямована на створення необхідного результату.	Подійність (тригери)
В.Г. Єліферов	Діяльність, яка перетворює входи на виходи, використовуючи при цьому ресурси підприємства та керуючись нормативними документами.	Ресурсна трансформація

Джерело: побудовано за даними [1, 12, 16, 35]

Порівняльний аналіз наведених дефініцій свідчить, що поняття «бізнес-процес» трактується в наукових і нормативних джерелах як цілісна сукупність взаємопов'язаних дій, яка забезпечує перетворення визначених входів у виходи та орієнтована на досягнення конкретного результату. У визначенні ISO 9000:2015 акцент зроблено на взаємодії видів діяльності та досягненні запланованого результату, що підкреслює процесний підхід як основу управління якістю. Концепція М. Хаммера і Дж. Чампі переносить фокус на створення цінності для споживача, що є характерним для реінжинірингу процесів та клієнтоорієнтованого менеджменту. Підхід Т. Давенпорта деталізує бізнес-процес як структуроване упорядкування робіт у часі й просторі з чіткою фіксацією меж, параметрів та вимірюваності результатів. Е. Шеєр підкреслює подієву природу процесів (наявність тригера), що важливо для моделювання, автоматизації та регламентації діяльності. У трактуванні В. Г. Єліфєрова, окрім трансформації входів у виходи, виокремлено ресурсне забезпечення та нормативну керованість, що відповідає практикам управління в межах організаційних регламентів.

Узагальнюючи, можна виділити універсальні ознаки бізнес-процесу: (1) наявність входів і виходів та механізму їх трансформації; (2) спрямованість на досягнення результату, який має визначені характеристики якості/ефективності; (3) логічна послідовність і структурованість дій у межах установлених початку й завершення; (4) орієнтація на створення цінності для внутрішнього або зовнішнього клієнта; (5) ресурсна забезпеченість і регламентованість виконання. Водночас у межах процесного управління доцільно додатково наголошувати на наявності відповідального «власника процесу» та показників результативності й ефективності, що дозволяє забезпечити керованість, прозорість і можливість безперервного удосконалення бізнес-процесів.

Аналізуючи наведені визначення, можна виділити кілька ключових характеристик, які притаманні будь-якому бізнес-процесу незалежно від сфери діяльності. По-перше, це наявність чітко визначеного входу та виходу, адже процес не може існувати у вакуумі; він завжди споживає певні ресурси

(інформацію, матеріали, фінанси) і трансформує їх у результат. По-друге, найважливішим критерієм є створення цінності. Якщо певна діяльність не додає вартості кінцевому продукту з точки зору клієнта (наприклад, виправлення помилок, зайві узгодження), вона вважається втратою і підлягає усуненню. По-третє, кожен процес повинен мати свого власника - конкретну посадову особу, яка несе персональну відповідальність за його результативність і має необхідні повноваження та ресурси для управління ним.

Важливим теоретичним аспектом є розмежування понять «бізнес-процес» та «проект», які часто ототожнюють у практичній діяльності турфірм. Головна відмінність полягає у повторюваності: бізнес-процес - це циклічна, багаторазова діяльність (наприклад, щоденний продаж турів), тоді як проект - це унікальна, одноразова діяльність, обмежена у часі (наприклад, відкриття нового філіалу або розробка нового сайту). Розуміння цієї різниці дозволяє правильно обирати методи управління.

Окремо варто наголосити на принциповій відмінності між функціональним та процесним підходами до управління. Більшість українських туристичних підприємств історично сформувалися та продовжують працювати за функціональним принципом, де організаційна структура розбита на відділи (бухгалтерія, відділ продажів, маркетинг), і кожен підрозділ дбає насамперед про виконання своїх локальних завдань. Це неминуче призводить до виникнення «бар'єрів» у комунікації, коли співробітники різних відділів перекладають відповідальність один на одного, а клієнт стає заручником внутрішніх бюрократичних процедур. Натомість процесний підхід розглядає діяльність компанії як набір наскрізних процесів, що пронизують функціональні кордони, орієнтуючись виключно на кінцевий результат - задоволення потреб споживача.

Специфіка туристичної діяльності накладає свій унікальний відбиток на природу та структуру бізнес-процесів. Передусім, це висока інформаційна насиченість: у туризмі, на відміну від виробництва, не відбувається переміщення фізичних товарів до моменту надання послуги, а здійснюється

лише інтенсивний обмін даними та правами на послуги. Будь-яка помилка в інформаційному потоці може призвести до критичних наслідків. Крім того, важливу роль відіграє емоційна складова та фактор «людина-людина», адже результатом процесу є суб'єктивне враження клієнта, що вимагає від персоналу не лише професійних навичок, а й високого рівня емпатії. Також не можна ігнорувати фактор сезонності, який зумовлює значну нерівномірність навантаження на процеси протягом року, та сильну залежність від зовнішніх партнерів (авіакомпаній, готелів, консульств), що ускладнює контроль якості «на виході» [14], [22], [39].

Таким чином, підсумовуючи теоретичний аналіз, бізнес-процес туристичного підприємства слід розуміти як регламентовану та повторювану сукупність взаємопов'язаних операцій, що здійснюються персоналом компанії з використанням інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів, і яка спрямована на перетворення потреб туриста у комплексний туристичний продукт із заданими параметрами якості, вартості та часу, створюючи при цьому додану вартість для споживача та прибуток для підприємства.

1.2 Управління бізнес-процесами туристичних підприємств

Управління бізнес-процесами, відоме у світовій економічній літературі та практиці як Business Process Management (BPM), на сьогоднішній день є однією з найбільш прогресивних управлінських концепцій, що дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. На відміну від класичного функціонального менеджменту, де увага зосереджена на вертикальній ієрархії та розподілі повноважень між окремими підрозділами, концепція BPM розглядає діяльність туристичного підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, що пронизують організаційну структуру горизонтально. Головна ідея цього підходу полягає в тому, що кінцевий результат - задоволення потреб туриста та отримання прибутку - досягається не окремим відділом, а злагодженою роботою всієї команди на всіх етапах

обслуговування. Тому управління бізнес-процесами - це не просто разова акція з налаштування роботи, а безперервна системна діяльність, спрямована на ідентифікацію, проектування, виконання, документування та моніторинг робочих потоків.

Для побудови ефективної системи управління необхідно передусім чітко структурувати діяльність компанії, провівши класифікацію існуючих бізнес-процесів. У науковій спільноті та серед практиків туристичного бізнесу найбільш поширеним є підхід, згідно з яким усі процеси поділяються на три великі категорії залежно від їх ролі у створенні доданої вартості та забезпеченні життєдіяльності фірми. Такий поділ дозволяє керівництву чітко розуміти, які дії є пріоритетними для отримання доходу, а які носять допоміжний характер, але є необхідними для функціонування системи в цілому.

Першу і найважливішу групу становлять основні бізнес-процеси (Core Processes). Це ті види діяльності, які безпосередньо створюють продукт або послугу, що має цінність для зовнішнього споживача. Саме за результати виконання цих процесів клієнт готовий платити гроші. У контексті діяльності туристичного агентства до цієї групи належать маркетингові дослідження та просування турів, безпосередній продаж і бронювання послуг, оформлення візових та страхових документів, а також інформаційний супровід туриста під час подорожі. Особливістю основних процесів у туризмі є їх прямий контакт із клієнтом, тому будь-які збої на цьому рівні миттєво впливають на репутацію компанії та її фінансові результати [16].

Другу групу формують забезпечувальні, або допоміжні бізнес-процеси (Support Processes). Їх головна місія полягає у підтримці інфраструктури підприємства та створенні необхідних умов для безперебійного функціонування основних процесів. Хоча споживач туристичних послуг зазвичай не стикається з цими процесами напряду і не бачить їх результатів, їхня роль є критичною. До цієї категорії відносять ведення бухгалтерського та фінансового обліку, юридичний супровід діяльності, управління персоналом (підбір, навчання, мотивація), матеріально-технічне забезпечення офісу, а

також IT-підтримку. Наприклад, вихід з ладу сервера або некоректна робота CRM-системи (що є результатом збою в допоміжному процесі) може повністю паралізувати відділ продажів, зупинивши основний бізнес-процес.

Третю групу складають процеси управління (Management Processes), які часто називають процесами розвитку. Вони не створюють продукту безпосередньо і не забезпечують ресурсами, але вони є «мозком» організації. Функція цих процесів полягає в координації, стратегічному плануванні, моніторингу та контролі виконання всіх інших дій. Сюди відносять розробку стратегії розвитку компанії, фінансове планування та бюджетування, управління якістю та ризиками. Для наочності та кращого розуміння взаємозв'язків між цими групами, їх детальну характеристику наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів туристичного підприємства

Категорія процесу	Сутність та призначення	Приклади в діяльності турфірми	Результат процесу
ОСНОВНІ (Створюють дохід)	Процеси, що безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією турпродукту. Мають прямий вихід на клієнта.	-маркетинг і лідогенерація; -консультування та підбір туристів; -бронювання у туроператора; -видача документів.	-укладений договір; - отримані кошти; - задоволений турист.
ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ (Створюють ресурс)	Діяльність, необхідна для підтримки роботи основних процесів. Клієнт за це не платить напряму.	-бухгалтерський облік; -кадрове діловодство (HR); -IT-забезпечення та безпека; - юридична підтримка.	- здана звітність; -працююче обладнання; - кваліфікований персонал.
УПРАВЛІННЯ (Створюють цілі)	Процеси, що забезпечують координацію, планування та контроль діяльності всієї системи.	-стратегічне планування; -фінансовий аналіз; -контроль якості обслуговування; -розробка нових напрямків.	-стратегія розвитку; -ефективна структура; - коригуючі дії.

Джерело: побудовано за даними [21, с. 55]

Важливим аспектом управління бізнес-процесами, про який часто забувають вітчизняні підприємці, є їх регламентація та стандартизація. Успішне управління неможливе без переведення процесів із площини «усної традиції» (коли знання передаються від старшого менеджера до молодшого на словах) у площину чіткої документації. Розробка технологічних карт, регламентів, скриптів розмов та посадових інструкцій дозволяє мінімізувати вплив «людського фактору». У туризмі, де якість послуги є змінною величиною, стандартизація виступає гарантом стабільності: клієнт повинен отримувати однаково високий рівень сервісу незалежно від того, в який офіс він звернувся і який менеджер його обслуговує. Крім того, документування процесів значно спрощує навчання нових співробітників, що є актуальним з огляду на високу плинність кадрів у галузі [4], [13].

Сучасне управління бізнес-процесами нерозривно пов'язане з використанням інформаційних технологій. В умовах цифрової економіки керувати процесами вручну стає неможливо. Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, забезпечити прозорість проходження заявки на всіх етапах та накопичувати статистику для подальшого аналізу. Таким чином, управління бізнес-процесами трансформується з суто адміністративної функції в технологічну, де менеджер виступає архітектором системи, а програмне забезпечення - інструментом її реалізації.

Окрім класифікації та регламентації, повноцінне управління бізнес-процесами туристичного підприємства неможливе без розуміння їхнього життєвого циклу. Управління не є статичним явищем; це динамічний замкнений цикл, який складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких має критичне значення для загального успіху.

Першим етапом є моделювання бізнес-процесів. На цій стадії керівництво турфірми повинно створити візуальну модель поточної діяльності, яку часто називають моделлю «як є» (As-Is). Це дозволяє побачити реальну картину: де губляться заявки, на якому етапі менеджери витрачають зайвий час, де

виникають «вузькі місця». Після аналізу поточної ситуації розробляється ідеальна модель «як має бути» (To-Be), яка позбавлена виявлених недоліків. Для моделювання часто використовують графічні нотації, такі як BPMN (Business Process Model and Notation), що дозволяють зобразити логіку роботи у вигляді зрозумілих схем.

Наступним, і часто найскладнішим етапом, є впровадження змін. Перехід від старої моделі роботи до нової завжди супроводжується опором персоналу. Менеджери звикли працювати по-старому (наприклад, вести записи у блокноті, а не в CRM), і будь-які нововведення сприймаються як додаткове навантаження. Тому управління бізнес-процесами на цьому етапі тісно переплітається з управлінням персоналом та корпоративною культурою. Керівник повинен не просто видати наказ про нові правила, а й пояснити співробітникам вигоди від цих змін та провести відповідне навчання.

Третім етапом є виконання та моніторинг. Коли процес запущено, необхідно в режимі реального часу відстежувати його показники. У сучасному туризмі це реалізується через автоматизовані системи, які фіксують кожен крок менеджера: час відповіді на дзвінок, історію листування з клієнтом, статус оплати. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від регламенту і вживати коригуючих заходів ще до того, як клієнт залишиться незадоволеним.

Окрему увагу в системі управління слід приділити поняттю «власник процесу». Це посадова особа, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси і несе персональну відповідальність за результативність конкретного процесу. У невеликих турагенціях власником більшості процесів часто виступає сам директор або старший менеджер. Відсутність чітко визначеного власника є типовою помилкою: коли за процес відповідають «всі», по факту за нього не відповідає ніхто. Це призводить до розмивання відповідальності, коли, наприклад, при зриві бронювання відділ продажів звинувачує бухгалтерію, а бухгалтерія - менеджерів.

Також варто зазначити, що в умовах сьогодення управління бізнес-процесами набуває рис антикризового менеджменту. Війна, блекаути, закриття

кордонів та зміни візових правил вимагають від туристичних підприємств максимальної гнучкості. Якщо раніше бізнес-процеси могли залишатися незмінними роками, то тепер їх доводиться перебудовувати мало не щомісяця. Здатність швидко змінювати алгоритми роботи (наприклад, перехід на дистанційну роботу під час тривоги або організація трансферів через нові хаби) стає головною конкурентною перевагою. Тому сучасна система управління має бути не жорсткою бюрократичною конструкцією, а гнучким механізмом, здатним до швидкої адаптації.

1.3 Оцінка ефективності бізнес-процесів

Завершальним і водночас критично важливим етапом управління бізнес-процесами туристичного підприємства є оцінка їх ефективності. Саме на цьому етапі управлінські рішення переходять із площини інтуїтивних припущень у площину обґрунтованого аналізу. У загальному розумінні ефективність бізнес-процесу відображає ступінь досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання ресурсів підприємства. Однак у сфері туризму це поняття має ширший зміст і не може обмежуватися виключно фінансовими результатами.

Специфіка туристичної діяльності полягає в нематеріальному характері послуг і високій залежності кінцевого результату від якості комунікації з клієнтом, швидкості реагування та професійності персоналу. Тому ефективність бізнес-процесів у туризмі доцільно розглядати як комплексну характеристику, що поєднує фінансові показники, рівень задоволеності туристів, внутрішню організацію процесів та потенціал розвитку персоналу. Відсутність системного підходу до оцінювання призводить до ситуації, коли керівництво туристичного підприємства не має чіткого уявлення про джерела втрат, «вузькі місця» в обслуговуванні клієнтів та реальні причини зниження конкурентоспроможності.

Складність оцінки ефективності бізнес-процесів у туризмі зумовлює необхідність використання спеціалізованих управлінських інструментів,

здатних трансформувати якісні характеристики у вимірювані показники. Найбільш поширеним підходом є застосування системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити результативність окремих процесів і їх внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства [3], [7]. Для забезпечення комплексності та збалансованості оцінки доцільним є використання методології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що передбачає аналіз бізнес-процесів за кількома взаємопов'язаними напрямками.

У межах цього підходу ефективність діяльності туристичного підприємства оцінюється за фінансовими результатами, рівнем задоволеності клієнтів, якістю внутрішніх процесів та показниками розвитку персоналу. Така багатовимірна оцінка дозволяє уникнути перекосів в управлінні та сформувати об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень. Система ключових показників ефективності бізнес-процесів туристичної фірми, сформована відповідно до логіки збалансованої системи показників, наведена в табл. 1.3 [26].

Отже, представлена система KPI дає змогу комплексно оцінити ефективність бізнес-процесів туристичного підприємства за чотирма взаємопов'язаними проекціями: фінансовою, клієнтською, процесною та кадровою. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє не лише фіксувати кінцевий результат (наприклад, прибутковість чи обсяг продажів), а й виявляти причини відхилень через показники якості обслуговування, швидкості реагування, рівня помилок та стабільності персоналу. У підсумку підприємство отримує інструмент раннього попередження: погіршення операційних або клієнтських показників, як правило, сигналізує про майбутні фінансові втрати ще до їх фактичного прояву.

Водночас KPI мають використовуватися не ізольовано, а в логіці регулярного моніторингу, порівняння з цільовими значеннями та ухвалення коригувальних рішень. Доцільним доповненням є бенчмаркінг, який дозволяє зіставляти власні показники з практиками лідерів ринку, визначати «розриви» в

сервісі та організації продажів і формувати пріоритети вдосконалення. Таким чином, табл. 1.3 окреслює основу для побудови дієвої системи управління ефективністю бізнес-процесів туристичного підприємства, орієнтованої на стабільну якість послуг, підвищення результативності роботи персоналу та зростання конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1.3

Система показників ефективності (KPI) бізнес-процесів турфірми

Проекція (Напрямок оцінки)	Показник (KPI)	Що показує / Як розраховується	Норматив / Тренд
ФІНАНСИ (Наскільки вигідний процес?)	Вартість ліда (CPL)	Витрати на рекламу поділені на кількість отриманих заявок.	Має знижуватися
	Середній чек	Загальний обсяг продажів поділений на кількість угод.	Має зростати
	Рентабельність продажів (ROS)	Відношення чистого прибутку до виручки.	> 10-15%
КЛІЄНТИ (Чи задоволений турист?)	Індекс лояльності (NPS)	«З якою ймовірністю ви порекомендуєте нас друзям?» (від 0 до 10).	> 70% - відмінно
	Коефіцієнт утримання (Retention Rate)	Відсоток клієнтів, які звернулися повторно протягом року.	Чим вище, тим краще
	Рівень конверсії	Відсоток заявок, що перетворилися на реальні продажі.	15-30% для туризму
ПРОЦЕСИ (Як ми працюємо?)	Час циклу угоди	Середній час від першого дзвінка до підписання договору.	Має скорочуватися
	Швидкість реакції	Час очікування клієнтом відповіді менеджера в месенджері.	< 15 хвилин
	Кількість помилок	Помилки в бронюванні, документах, візах.	Прагнення до 0
ПЕРСОНАЛ (Хто працює?)	Продуктивність праці	Обсяг продажів на одного менеджера.	Має зростати
	Плинність кадрів	Відсоток звільнених співробітників за рік.	< 10-15%

Джерело: побудовано за даними [21, с. 55]

Окрім кількісних показників, важливу роль відіграє бенчмаркінг процес порівняння своїх бізнес-процесів з еталонними прикладами на ринку. Це означає, що турагентство має постійно моніторити конкурентів: як швидко вони відповідають на повідомлення в Instagram, які скрипти використовують, які додаткові послуги пропонують. Аналіз розривів між власними показниками

та показниками лідерів ринку дозволяє виявити слабкі місця та розробити план дій щодо їх усунення.

Сам алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів можна представити у вигляді логічної послідовності дій. На першому етапі відбувається ідентифікація процесу та встановлення цільових значень показників (план). На другому етапі здійснюється збір фактичних даних за звітний період (місяць, квартал). Третій етап - це порівняльний аналіз плану і факту, виявлення відхилень. Четвертий, і найважливіший етап - це аналіз причин відхилень. Наприклад, якщо конверсія впала, потрібно з'ясувати причину: це погані ліди з реклами чи менеджери погано спілкуються з клієнтами? Завершальним етапом є розробка та впровадження коригуючих заходів. Візуально алгоритм управління ефективністю зображено на рис. 1.2.

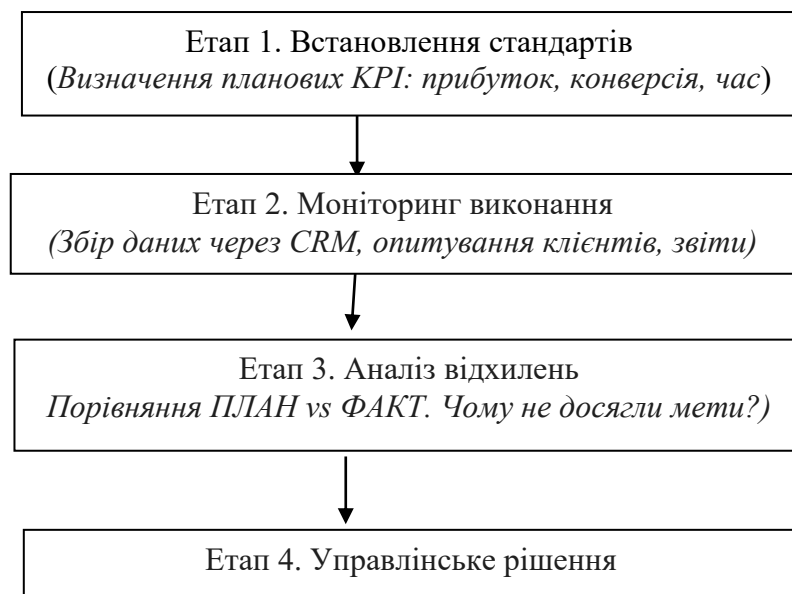


Рис. 1.2. Алгоритм оцінки та підвищення ефективності бізнес-процесів

Джерело: побудовано за даними [21, с. 68]

Важливо зазначити, що в умовах сьогодення до критеріїв ефективності додається фактор безпеки та надійності. Ефективний бізнес-процес сьогодні - це той, який гарантує виконання зобов'язань перед туристом навіть у форс-мажорних обставинах (скасування рейсів, блекаути). Тому оцінка ризиків стає невід'ємною складовою загальної оцінки ефективності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що оцінка ефективності бізнес-процесів не є самоціллю, а виступає інструментом діагностики «здоров'я» підприємства. Регулярний моніторинг KPI дозволяє перетворити інтуїтивне управління на систему, що базується на фактах і цифрах, забезпечуючи сталий розвиток навіть у нестабільному середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретичне дослідження основ управління бізнес-процесами в туристичній сфері. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

Встановлено, що бізнес-процес туристичного підприємства це регламентована послідовність дій, спрямована на створення цінності для клієнта. Специфіка туризму (невідчутність послуги, емоційна складова) вимагає переходу від функціонального до процесного управління.

Визначено, що для ефективного управління процеси доцільно поділяти на основні (що генерують дохід), забезпечувальні (що підтримують інфраструктуру) та управлінські. Ключовим фактором успіху є чітка регламентація та стандартизація цих процесів.

Доведено, що управління неможливе без вимірювання. Запропоновано використовувати систему збалансованих показників (KPI), що охоплює фінанси, клієнтський сервіс, внутрішні процеси та персонал. Це дозволяє комплексно оцінювати стан підприємства та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «МОРЕ ТУРІВ»

2.1 Організаційна структура та характеристика основних видів діяльності туристичного агентства «МОРЕ ТУРІВ»

Туристичне агентство «Море Турів» є яскравим представником суб'єктів малого підприємництва на туристичному ринку України. Агентство функціонує в рамках однієї з найбільших франчайзингових мереж країни, що надає йому суттєві конкурентні переваги: впізнаваний бренд, доступ до єдиної бази турів, юридичну та маркетингову підтримку центрального офісу. Об'єктом дослідження в даній роботі виступає конкретний офіс мережі, розташований у місті Чернівці. Вибір саме цього підприємства зумовлений необхідністю аналізу адаптації туристичного бізнесу до кризових умов, оскільки Чернівецька область, завдяки своїй відносній безпеці та близькості до кордону з Румунією, стала своєрідним хабом для туристів під час війни.

Організаційно-правова форма господарювання суб'єкта - Фізична особа-підприємець (ФОП). Такий вибір є оптимальним для невеликого турагентства, оскільки дозволяє застосовувати спрощену систему оподаткування (єдиний податок), мінімізувати документообіг та оперативно розпоряджатися отриманим прибутком. Діяльність здійснюється на підставі ліцензії на туроператорську діяльність (для партнерів) та агентських договорів, що дозволяє реалізовувати туристичний продукт від імені та за дорученням провідних туроператорів України (таких як Join UP!, Anex Tour, Coral Travel, Pegas Touristik та інших).

Основним видом діяльності агентства згідно з КВЕД 79.11 є «Діяльність туристичних агентств». Спектр послуг, що надаються компанією, є досить широким і включає:

1. Організація виїзного туризму (Outbound tourism). Це ключовий напрямок, який генерує близько 85% доходу. Сюди входить продаж пакетних турів до країн масового туризму (Туреччина, Єгипет, Болгарія, Чорногорія, Греція, Іспанія). Важливо зазначити, що після закриття повітряного простору України у 2022 році, логістика цього напрямку докорінно змінилася. Агентство переорієнтувалося на продаж турів з вильотом із сусідніх країн - Молдови (Кишинів), Польщі (Жешув, Варшава), Румунії (Сучава, Ясси).

2. Внутрішній туризм (Inbound tourism). Попит на цей сегмент зріс в умовах обмеженого виїзду за кордон. Агентство пропонує тури в Карпати, Закарпаття, санаторно-курортне лікування в Трускавці та Моршині, а також екскурсійні тури вихідного дня.

3. Додаткові послуги. Оформлення туристичного страхування (медичного та від нещасних випадків), страхування автомобілів «Зелена карта» (що стало критично актуальним для біженців та тих, хто виїжджає на власному авто), бронювання авіа, залізничних та автобусних квитків.

Організаційна структура управління ТА «Море Турів» відноситься до лінійно-функціонального типу. Вона характеризується чіткою вертикаллю влади та прямим підпорядкуванням співробітників керівнику. Така структура є найбільш доцільною для малого бізнесу, оскільки забезпечує швидкість прийняття рішень та чіткий контроль за їх виконанням. Схематично структуру управління зображено на рис. 2.1. [11].

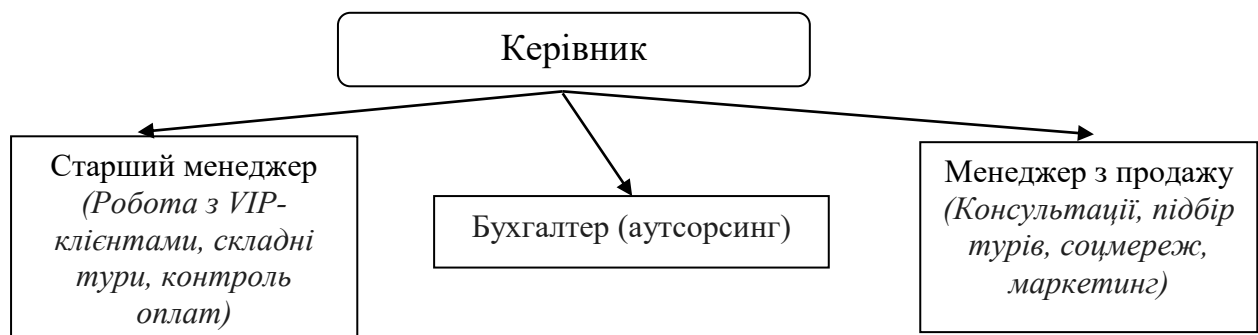


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТА «Море Турів» [11]

Штатний розклад підприємства включає директора та двох менеджерів. Бухгалтерський та технічний супровід виведено на аутсорсинг, що дозволяє суттєво економити фонд заробітної плати. Директор здійснює загальне керівництво, формує асортиментну політику, укладає договори з партнерами та вирішує конфліктні ситуації. Старший менеджер відповідає за навчання персоналу та роботу зі постійними клієнтами. Менеджери з продажу безпосередньо взаємодіють зі споживачами. Незважаючи на простоту, така структура має певні недоліки: надмірне навантаження на керівника та відсутність вузькопрофільних спеціалістів (наприклад, маркетолога), що змушує менеджерів суміщати функції продажу з веденням соціальних мереж [11].

Діяльність туристичного агентства «Море Турів» регламентується чинним законодавством України, зокрема Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами, Законом України «Про туризм», Законом України «Про захист прав споживачів», а також внутрішніми нормативними документами мережі. Оскільки агентство працює на умовах франчайзингу, воно зобов'язане дотримуватися корпоративних стандартів бренду, що стосуються оформлення офісу, скриптів спілкування з клієнтами та використання фірмової символіки. Це забезпечує єдиний рівень якості послуг по всій країні та підвищує довіру споживачів [30], [29], [9], [36].

Важливою складовою бізнес-моделі агентства є розгалужена мережа партнерських зв'язків. «Море Турів» виступає посередником (турагентом) між туристом і туроператором. На сьогоднішній день підписано агентські договори з провідними операторами ринку, серед яких:

- «Join UP!» та «Anex Tour» - стратегічні партнери по масових напрямках (Туреччина, Єгипет) та автобусних турах з виїздом з України;
- «Coral Travel» та «Pegas Touristik» - партнери, що забезпечують преміум-сегмент відпочинку;
- «Kompas» та «TRG» - оператори, що спеціалізуються на екзотичних та європейських напрямках;

- «Alf» та «Feeria» - партнери по автобусних екскурсійних турах Європою.

Така диверсифікація партнерів дозволяє агентству задовольняти запити будь-якої категорії клієнтів: від бюджетних автобусних турів до Болгарії до індивідуальних подорожей на Мальдіви. Взаємодія з партнерами відбувається через системи онлайн-бронювання (кабінети агентів), що дозволяє бачити актуальну наявність місць на рейсах та в готелях у режимі реального часу.

Окрему увагу слід приділити кадровій політиці та вимогам до персоналу, оскільки в туризмі «людський фактор» є вирішальним. Згідно з посадовими інструкціями, менеджери агентства «Море Турів» виконують широкий спектр функцій, що вимагає від них мультизадачності. До основних компетенцій персоналу відносяться:

1. Знання туристичного продукту: географія країн, готельна база, візові формальності, правила перетину кордону (особливо актуально для чоловіків призовного віку в умовах воєнного стану).
2. Навички продажів: вміння виявляти потреби клієнта, працювати з запереченнями, використовувати техніки cross-sell (допродаж послуг, наприклад, страхування від невіїзду або індивідуальний трансфер).
3. Digital-навички: ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Viber-спільноти), створення візуального контенту, робота в графічних редакторах (Canva) для оформлення «гарячих пропозицій».
4. Психологічна стійкість: вміння вирішувати конфліктні ситуації та працювати в умовах стресу (наприклад, при скасуванні рейсів або овербукінгу в готелі).

Варто також зазначити, що географічне розташування офісу в Чернівцях у період війни стало стратегічною перевагою. Близькість до кордону з Румунією (КПП «Порубне») дозволяє організовувати зручну логістику для туристів, які вилітають з аеропорту міста Сучава. Це сформувало нову нішу в діяльності агентства - організацію трансферів «Чернівці – аеропорт Сучава», що забезпечує додатковий дохід та приваблює клієнтів з інших регіонів України.

Таким чином, організаційно-управлінська структура ТА «Море Турів» хоч і є простою, проте повністю відповідає потребам малого бізнесу в умовах турбулентності ринку, забезпечуючи гнучкість, керованість та швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища[11].

2.2 Оцінка стану та динаміки ресурсів підприємства

Комплексна оцінка діяльності туристичного агентства неможлива без глибокого аналізу його ресурсного потенціалу. В умовах нестабільного ринкового середовища, спричиненого воєнним станом, саме наявність та ефективне використання ресурсів визначає здатність підприємства не лише виживати, а й розвиватися. Для цілей даного дослідження ресурсний потенціал ТА «Море Турів» доцільно розглядати у розрізі трьох складових: матеріально-технічної, кадрової та фінансової.

1. Аналіз матеріально-технічної бази: агентство здійснює свою діяльність в орендованому офісному приміщенні площею 25 м², яке розташоване в центральній частині міста Чернівці. Локація є стратегічно вигідною: висока пішохідна проходимість, наявність поруч зупинок громадського транспорту та бізнес-центрів забезпечує стабільний потік потенційних клієнтів («walk-in traffic»). Офіс оформлений у корпоративному стилі мережі «Море Турів», що сприяє впізнаваності бренду.

Технічне оснащення офісу відповідає сучасним вимогам і включає:

- 3 робочих місця, обладнаних ноутбуками з ліцензійним програмним забезпеченням;
- багатофункціональний пристрій (принтер/сканер/ксерокс) для друку договорів та ваучерів;
- систему IP-телефонії для обробки вхідних дзвінків;
- роутер з підключенням до двох незалежних провайдерів (для безперебійного інтернету).

Враховуючи реалії 2022–2024 років, критично важливим ресурсом стала енергонезалежність. У 2023 році підприємством було інвестовано кошти у придбання зарядної станції EcoFlow Delta та налаштування оптоволоконного інтернет-з’єднання (GPON). Це дозволило агентству продовжувати роботу та оформлювати бронювання навіть під час тривалих відключень електроенергії, що стало суттєвою конкурентною перевагою на фоні інших турфірм міста, які змушені були зачинятися під час блекаутів.

2. Аналіз фінансово-економічних показників: фінансовий стан є дзеркалом ефективності всіх бізнес-процесів. Для оцінки динаміки розвитку проаналізуємо основні показники діяльності ТА «Море Турів» за період 2022–2024 років, дані згруповано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансово-економічних показників
ТА «Море Турів» за період 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	Абсолютне (2024 до 2022), +/-	Темп росту (2024 до 2022), %
Кількість реалізованих турів, од.	185	310	420	+235	227,0%
Загальна вартість проданих турів, (тис. грн)	4 500,0	9 800,0	15 400,0	+10 900,0	342,2%
Дохід агентства, (тис. грн)	420,5	950,2	1 480,0	+1 059,5	351,9%
Собівартість послуг:, (тис. грн)	350,0	620,0	910,0	+560,0	260,0%
- в т.ч. Фонд оплати праці	180,0	300,0	450,0	+270,0	250,0%
- в т.ч. Оренда та комунальні послуги	120,0	180,0	240,0	+120,0	200,0%
- в т.ч. Маркетинг та реклама	30,0	80,0	150,0	+120,0	500,0%
- в т.ч. Інші витрати (зв'язок, банк)	20,0	60,0	70,0	+50,0	350,0%
Чистий прибуток, тис. грн	70,5	330,2	570,0	+499,5	808,5%
Рентабельність діяльності, %	16,7%	34,7%	38,5%	+21,8 п.п.	-

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про суттєве зростання масштабів і результативності діяльності туристичного агентства у 2022–2024 роках. Кількість реалізованих турів зросла з 185 до 420 одиниць, що становить

абсолютне збільшення на 235 турів або 227,0 %, що вказує на розширення клієнтської бази та підвищення попиту на туристичні послуги. Ще більш динамічно зростала загальна вартість проданих турів - з 4,5 млн грн у 2022 році до 15,4 млн грн у 2024 році, тобто на 10,9 млн грн або 342,2 %. Відповідно, дохід агентства збільшився більш ніж у 3,5 раза (з 420,5 тис. грн до 1 480,0 тис. грн), що свідчить не лише про кількісне зростання продажів, а й про підвищення середнього чека та ефективності комерційної діяльності.

Разом із зростанням обсягів діяльності закономірно збільшувалася і собівартість послуг - на 560,0 тис. грн (260,0 %), зокрема за рахунок підвищення фонду оплати праці, витрат на оренду та комунальні послуги, а також суттєвого нарощення інвестицій у маркетинг і рекламу, темп росту яких становив 500,0 %. Водночас темпи зростання доходів і прибутку випереджали темпи зростання витрат, що позитивно позначилося на фінансовому результаті: чистий прибуток зріс з 70,5 тис. грн у 2022 році до 570,0 тис. грн у 2024 році (збільшення на 499,5 тис. грн або 808,5 %). Це забезпечило підвищення рентабельності діяльності з 16,7 % до 38,5 %, що свідчить про суттєве покращення ефективності управління ресурсами та загальної фінансової стійкості туристичного агентства.

З позиції управління бізнес-процесами така динаміка означає, що ключові процеси «лід → продаж → бронювання → супровід клієнта» були масштабовані та стандартизовані, а підтримувальні процеси (маркетинг, кадрове забезпечення, фінансовий контроль) - посилені ресурсно. Зростання витрат на маркетинг і рекламу корелює з розширенням воронки продажів та підвищенням конверсії, тоді як збільшення фонду оплати праці відображає розвиток процесів сервісу й обробки замовлень. Випереджальне зростання прибутку порівняно із собівартістю свідчить про оптимізацію витрат у процесах закупівлі/координації турпродукту та підвищення продуктивності персоналу, тобто про загальне зростання процесної ефективності організації.

Для комплексної оцінки результативності діяльності туристичного агентства ТА «Море Турів» доцільним є аналіз ефективності використання

ключових ресурсів підприємства, насамперед трудових і маркетингових. Саме ці ресурси формують основу бізнес-процесів продажу, просування туристичного продукту та взаємодії з клієнтами. У табл.2.2 наведено показники продуктивності праці та ефективності маркетингу за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити динаміку їх змін, оцінити темпи зростання та визначити вплив управлінських рішень на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка ефективності використання ресурсів ТА «Море Турів»
за період 2022-2024рр.**

Показник	Роки			Темп росту 2024/2022
	2022	2023	2024	
1. Продуктивність праці:				
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	3	1
Обсяг реалізації на 1 працівника, тис. грн	1 500,0	3 266,7	5 133,3	3,42
Дохід (комісія) на 1 працівника, тис. грн	140,2	316,7	493,3	3,52
2. Ефективність маркетингу				
Витрати на маркетинг, тис. грн	30,0	80,0	150,0	5,0
Вартість залучення одного клієнта (CAC), грн	162,2	258,1	357,1	2,20
Коефіцієнт повернення інвестицій в маркетинг (ROMI)	14	11,87	9,86	0,70

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Аналіз показників ефективності використання ресурсів ТА «Море Турів» у 2022–2024 роках дозволяє виявити низку взаємопов’язаних тенденцій, що характеризують як позитивні результати діяльності підприємства, так і структурні обмеження подальшого розвитку. За незмінної чисельності персоналу спостерігається істотне зростання продуктивності праці: обсяг реалізації на одного працівника збільшився більш ніж утричі — з 1,5 млн грн до 5,1 млн грн на рік. Це свідчить про високий рівень професіоналізму менеджерів, ефективну організацію основних бізнес-процесів продажу та загальну оптимізацію операційної діяльності агентства.

Водночас така динаміка виробітку формує ризик наднавантаження персоналу. Досягнення високих показників продуктивності без відповідного розширення штату або автоматизації процесів означає наближення до межі фізичних і часових можливостей працівників. Подальше нарощення обсягів продажів у межах чинної організаційної моделі може призвести до зростання операційних помилок, зниження якості обслуговування клієнтів і, як наслідок, втрати конкурентних позицій.

Окремої уваги потребує аналіз ефективності маркетингових витрат. У досліджуваному періоді вартість залучення одного клієнта (CAC) зросла з 162 грн до 357 грн, що є типовою тенденцією для висококонкурентного туристичного ринку. Проте одночасне зниження показника ROMI з 1400 % до 986 % свідчить про поступове вичерпання ефективності традиційних рекламних інструментів. Це підтверджує необхідність перегляду маркетингової стратегії та переходу до більш точкових, персоналізованих каналів комунікації, зокрема таргетованої реклами, email-маркетингу та роботи з повторними продажами.

Важливим компонентом ресурсного потенціалу агентства є нематеріальні активи, які не відображаються безпосередньо у фінансовій звітності, проте істотно впливають на формування доходів. Зокрема, клієнтська база ТА «Море Турів» налічує понад 1500 контактів, з яких близько 40 % становлять постійні клієнти. Разом з тим, через відсутність CRM-системи цей ресурс використовується лише частково (на рівні 30–40 %), що обмежує можливості повторних продажів, персоналізованих пропозицій і автоматизованої комунікації з клієнтами.

Крім того, агентство володіє значним репутаційним капіталом. Бренд «Море Турів» має високий рівень довіри серед споживачів: рейтинг 4,8 з 5,0 на основі понад 120 відгуків у Google Maps є одним із найкращих показників серед туристичних агентств м. Чернівці. Проте потенціал репутаційного ресурсу також використовується не повною мірою через відсутність системної цифрової роботи з відгуками та лояльною аудиторією.

2.3 Аналіз бізнес-процесів туристичного агентства «МОРЕ ТУРІВ»

Діагностика системи управління туристичним підприємством неможлива без детального аналізу архітектури його бізнес-процесів, оскільки якщо у попередніх підрозділах досліджувався «скелет» фірми - її організаційна структура та ресурсна база, то в даному пункті необхідно проаналізувати її «кровоносну систему» - потоки робіт, інформації та документів, що циркулюють між співробітниками та зовнішнім середовищем. Проведений під час переддипломної практики аналіз, що базувався на методах безпосереднього спостереження («фотографія робочого дня»), інтерв'ювання персоналу та вивчення внутрішньої документації, дозволив виявити, що на поточному етапі розвитку в туристичному агентстві «Море Турів» фактично відсутня формалізована процесна модель, а діяльність здійснюється переважно на основі усних розпоряджень керівництва та усталених роками традицій, що створює значні ризики для стабільності бізнесу.

Усі процеси, що протікають в агентстві, можна умовно розділити на три ієрархічні рівні, кожен з яких виконує свою специфічну функцію. Фундаментом діяльності є основні бізнес-процеси, які безпосередньо генерують додану вартість і забезпечують отримання прибутку; до них відносяться залучення клієнтів через маркетингові канали, виявлення потреб туристів, підбір та бронювання турів, а також супровід клієнтів під час подорожі. Другий рівень формують забезпечувальні процеси, такі як ведення фінансового обліку, технічна підтримка офісного обладнання та юридичний супровід, які хоч і не приносять прямого доходу, але створюють необхідну інфраструктуру для функціонування фірми. Третій рівень представлений управлінськими процесами, що включають стратегічне планування, оперативний контроль та управління персоналом, які задають вектор розвитку підприємства. Для наочності та розуміння зон відповідальності, структуру процесів доцільно представити у вигляді матриці відповідальності. (Умовні позначення: В – Відповідальний виконавець; У – Учасник; І – Інформується; К – Контролює; «-»

– не бере участі). Розглянемо матрицю відповідності та бізнес-процеси ТА «Море Турів» за моделлю «As-Is», табл. 2.3

Таблиця 2.3

Матриця відповідальності за бізнес-процеси ТА «Море Турів»

(модель As-Is)

Бізнес-процес / Посада	Директор	Старший менеджер	Менеджер з продажу	Бухгалтер (аутсорс)
Стратегічне планування	В	У	І	-
Маркетинг та реклама	В	В	У	-
Обробка вхідних заявок	-	В	В	-
Підбір туру та консультація	-	В	В	-
Бронювання та документи	К	В	В	-
Фінансові розрахунки	К	В	В	В
Вирішення конфліктів	В	У	І	-

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Матриця відповідальності бізнес-процесів ТА «Море Турів» демонструє нерівномірний розподіл функцій і високу залежність ключових операцій від обмеженого кола працівників: директор зосереджує у своїх руках стратегічні рішення та бере участь у низці критичних процесів як відповідальний або контролер (маркетинг, фінансові розрахунки, бронювання, вирішення конфліктів), що обмежує його можливості зосередитися на розвитку підприємства; водночас основний операційний контур продажів (обробка заявок, підбір туру, бронювання та документи) фактично виконується старшим менеджером і менеджером з продажу, без чіткої спеціалізації та резервування ролей, а маркетингова функція розпорошена між кількома посадами, що знижує її керованість і результативність; участь бухгалтера на аутсорсі обмежена фінансовими розрахунками, що підсилює потребу в стандартизації та автоматизації суміжних процесів для зменшення ризиків і підвищення стабільності роботи.

Щоб зрозуміти природу неефективності, необхідно декомпонувати процес продажу туру на атомарні операції та проаналізувати витрати часу на кожному етапі.

Починається процес з етапу обробки вхідного запиту, коли клієнт звертається до агентства через телефонний дзвінок, повідомлення у Viber/Instagram або особистий візит. Вже на цьому етапі виникає перша системна помилка: через відсутність CRM-системи та інтегрованої IP-телефонії частина вхідних лідів (за оцінками - близько 20%) просто губиться, якщо менеджери зайняті з іншими відвідувачами, а фіксація контактів відбувається хаотично у паперових блокнотах або на стікерах, що унеможлиблює подальшу роботу з базою. Наступним етапом є виявлення потреб та підбір туру, який виявився найбільш критичним «вузьким місцем» у роботі агентства. Менеджер, отримавши запит, змушений відкривати у браузері 5-6 вкладок із сайтами різних туроператорів (Join UP, Anex, Coral, Pegas тощо) і вручну перевіряти наявність місць та актуальні ціни по кожному з них. Хронометраж робочого часу показав, що на якісний підбір 3-4 варіантів готелів витрачається від 30 до 50 хвилин, протягом яких співробітник фактично виключений з процесу комунікації з іншими клієнтами.

Ситуація додатково ускладнюється на етапі презентації туристичної пропозиції клієнту. Сформовані менеджером варіанти турів надсилаються у месенджері Viber у вигляді набору посилань або скріншотів з сайтів туроператорів, що виглядає малоструктуровано та непрофесійно. Такий формат подачі інформації є незручним для сприйняття, не дозволяє швидко порівняти альтернативи та, як наслідок, знижує ймовірність оперативного прийняття рішення про купівлю туристичного продукту.

Після прийняття клієнтом рішення про придбання туру розпочинається етап документального оформлення, який є найбільш ризикованим з операційної точки зору. Договір на туристичне обслуговування формується менеджером у текстовому редакторі Microsoft Word шляхом ручного введення паспортних даних туристів, дат подорожі, інформації про готель і страхування. Даний процес триває в середньому 15–20 хвилин і супроводжується високим ризиком виникнення помилок, зумовлених людським фактором. Навіть незначна неточність у серії паспорта або даті народження може призвести до проблем під

час перетину кордону, що тягне за собою фінансову відповідальність агентства та суттєві репутаційні втрати.

Завершальним етапом є бронювання заявки в онлайн-кабінеті туроператора, де менеджер змушений повторно вводити ті самі дані, які вже були зазначені в договорі. Таким чином, працівник фактично виконує подвійну роботу, що додатково збільшує часові витрати та знижує загальну продуктивність праці.

З метою кількісної оцінки ефективності використання робочого часу персоналу було проведено аналіз його структури, результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура витрат робочого часу менеджера (середньоденні показники)

Вид діяльності	Час, хв	% від робочого дня	Оцінка ефективності
Спілкування з клієнтами (продаж)	120	25,0%	Ефективний час (додає вартість)
Пошук турів на сайтах ТО	180	37,5%	Низька ефективність (рутина)
Оформлення документів (набір тексту)	90	18,75%	Неефективний час (підлягає автоматизації)
Вирішення форс-мажорів	30	6,25%	Необхідні витрати
Маркетинг (соцмережі)	30	6,25%	Недостатній обсяг часу
Особистий час / Перерви	30	6,25%	Відпочинок
ВСЬОГО	480	100%	-

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Отримані дані свідчать, що 56,25 % робочого часу кваліфікованого менеджера витрачається на рутинні технічні операції, зокрема ручний пошук турів на сайтах туроператорів і набір тексту договорів. Зазначені види діяльності не створюють доданої вартості та не потребують високої кваліфікації, а отже можуть і повинні бути автоматизовані.

Натомість на безпосереднє спілкування з клієнтами, консультації, переконання та продажі припадає лише 25 % робочого часу. Саме це є ключовим стримуючим фактором подальшого зростання прибутку підприємства, оскільки фізичні можливості персоналу щодо обробки зростаючої кількості заявок фактично вичерпані.

Окрім операційних проблем, діагностика виявила суттєві недоліки в маркетингових бізнес-процесах агентства. Просування туристичних послуг здійснюється безсистемно та несистематично: корпоративна сторінка в Instagram наповнюється за залишковим принципом, без затвердженого контент-плану та чіткої стратегії комунікації. Як наслідок, публікації не мають єдиного стилю, а коментарі та звернення потенційних клієнтів можуть залишатися без відповіді протягом тривалого часу, що в умовах високої конкуренції негативно впливає на імідж агентства.

Крім того, керівництвом підприємства не здійснюється системний аналіз ефективності рекламних витрат (ROMI), що фактично перетворює маркетинговий бюджет на неконтрольований інструмент без чітких критеріїв результативності.

Ще однією загрозою для стабільності бізнес-процесів є фрагментарність інформаційних потоків. Дані про клієнтів, угоди та фінансові операції зберігаються на різних носіях: у телефонах менеджерів, паперових папках та локальних файлах. Така децентралізація унеможлиблює оперативне формування управлінської аналітики та створює ризики втрати корпоративної пам'яті у разі звільнення ключових співробітників.

З метою узагальнення результатів аналізу бізнес-процесів туристичного агентства «Море Турів» та виявлення ключових проблемних зон у їх організації доцільно застосувати Gap-аналіз, який дозволяє порівняти поточний стан процесів («As-Is») із бажаним, таким, що відповідає сучасним стандартам функціонування туристичних підприємств («To-Be»). Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати наявні недоліки в операційній діяльності агентства, але й кількісно та якісно оцінити розриви між фактичним рівнем організації процесів і оптимальними практиками галузі. Результати Gap-аналізу, представлені в табл. 2.5, відображають критичні відхилення у швидкості обслуговування клієнтів, формуванні туристичних пропозицій, документальному супроводі та управлінні клієнтською базою, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичного агентства.

Таблиця 2.5

Гар-аналіз бізнес-процесів ТА «Море Турів»

Параметр процесу	Стан «ЯК Є» (As-Is)	Стан «ЯК МАЄ БУТИ» (To-Be)	Розрив (Gap) та його наслідки
Швидкість відповіді на заявку	Від 30 хв до 3 годин (залежно від завантаження)	До 15 хвилин (галузевий стандарт)	Критичний розрив, що призводить до втрати «гарячих» клієнтів на користь конкурентів.
Формування добірки турів	Ручний пошук по 5 сайтах, скріншоти (40 хв)	Автоматична генерація добірки в 1 клік (5 хв)	35 хвилин втраченого часу на кожному клієнті, низька продуктивність праці.
Оформлення договору	Ручний набір тексту в Word, високий ризик помилок	Автозаповнення з бази даних (сканування паспорта)	Ризик юридичних помилок та проблем на кордоні, стрес для персоналу.
Робота з клієнтською базою	«Вузлики на пам'ять» (часто забувають)	Автоматичні тригерні розсилки (SMS/Viber)	Втрата LTV (життєвої цінності клієнта) та повторних продажів.
Збереження знань	У головах менеджерів та блокнотах	Єдина централізована база даних (Хмара)	Залежність бізнесу від конкретних особистостей, складна адаптація новачків.

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Результати Гар-аналізу бізнес-процесів ТА «Море Турів» табл. 2.5 свідчать про наявність суттєвих функціональних та технологічних розривів між поточним станом організації діяльності агентства і вимогами сучасного туристичного ринку. Найбільш критичними є затримки в обробці вхідних заявок, ручний характер формування добірок турів і документального оформлення договорів, а також відсутність системної роботи з клієнтською базою та збереженням корпоративних знань. Виявлені розриви призводять до втрати «гарячих» клієнтів, зниження продуктивності праці персоналу, підвищення операційних і репутаційних ризиків та обмежують можливості масштабування бізнесу. Водночас визначений бажаний стан бізнес-процесів («То-Ве») чітко окреслює напрями їх подальшої модернізації, що підтверджує об'єктивну необхідність цифрової трансформації та реінжинірингу процесів управління і продажу туристичного продукту в ТА «Море Турів».

Таким чином, проведений комплексний аналіз дозволяє констатувати, що незважаючи на позитивну фінансову динаміку, система управління бізнес-процесами ТА «Море Турів» характеризується значною технологічною відсталістю та операційною неефективністю. Ключовими проблемами є низький рівень автоматизації, домінування ручної праці, відсутність системного маркетингу та висока залежність від людського фактору. Ці висновки однозначно вказують на те, що подальший екстенсивний розвиток агентства є неможливим, і єдиним шляхом підвищення конкурентоспроможності є цифрова трансформація та реінжиніринг бізнес-процесів, детальний план яких буде запропоновано у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та діагностику системи управління бізнес-процесами туристичного агентства «Море Турів» (м. Чернівці). Узагальнення отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки:

Встановлено, що ТА «Море Турів» зберігає стійкість як суб'єкт малого підприємництва та демонструє адаптивність до кризових умов туристичного ринку. Обґрунтовано, що переорієнтація логістики (організація вильотів з аеропортів Румунії, Молдови та Польщі) у поєднанні з географічним розташуванням у м. Чернівці забезпечила утримання клієнтської бази та залучення нових туристів з інших регіонів.

Підтверджено, що у 2022–2024 роках агентство демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку: у 2024 році чистий прибуток зріс у 8 разів порівняно з 2022 роком, а рентабельність досягла 38,5%. Водночас виявлено зниження ефективності маркетингових витрат: зростання САС та тенденція до зниження ROMI свідчать про необхідність коригування маркетингової стратегії й фокусування на більш результативних каналах залучення клієнтів.

Виявлено, що процесна архітектура агентства характеризується домінуванням ручних операцій і низьким рівнем автоматизації: близько 56%

робочого часу менеджерів витрачається на рутинні дії, які не створюють доданої вартості (ручний пошук турів, оформлення документів у Word, дублювання даних під час бронювання). Встановлено, що відсутність CRM та фрагментарний облік клієнтів (Excel, блокноти) обмежують системну роботу з базою, знижують керованість LTV та підвищують ризик втрати частини звернень. Підтверджено за результатами Gap-аналізу наявність критичних розривів у швидкості реакції на заявку та якості комунікації з клієнтом.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «МОРЕ ТУРІВ»

3.1. Обґрунтування напрямів активізації бізнес-процесів досліджуваного агентства

В умовах динамічного та висококонкурентного розвитку туристичного ринку конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше визначається не стільки масштабом ресурсної бази, скільки ефективністю системи управління бізнес-процесами. Для малих туристичних агентств, до яких належить ТА «Море Турів», особливої актуальності набуває питання оптимізації внутрішніх процесів з метою забезпечення стійкого розвитку, підвищення якості обслуговування клієнтів і зменшення залежності від нестабільних зовнішніх чинників.

Результати аналізу діяльності туристичного агентства «Море Турів», проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили наявність суперечливої ситуації: з одного боку, підприємство демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку та зростання обсягів реалізації, з іншого — система управління бізнес-процесами залишається технологічно застарілою, значною мірою ручною та слабо формалізованою. Це створює об'єктивну потребу у формуванні науково обґрунтованих напрямів оптимізації бізнес-процесів як інструменту підвищення конкурентоспроможності агентства.

Для комплексного обґрунтування таких напрямів у межах даного підрозділу доцільно поєднати результати SWOT-аналізу туристичного агентства «Море Турів» із процесно-орієнтованим підходом до управління змінами, що базується на логіці «проблеми → цілі → KPI → As-Is → To-Be», табл. 3.1

Проведений SWOT-аналіз, табл. 3.1 дозволив виявити ключові сильні сторони ТА «Море Турів», які формують основу для подальшої оптимізації

бізнес-процесів. Насамперед йдеться про репутацію бренду та довіру клієнтів, що зумовлена приналежністю до всеукраїнської туристичної мережі. Цей фактор суттєво знижує бар'єр входу для нових клієнтів і підвищує конверсію первинних звернень у продажі. У контексті управління бізнес-процесами це створює сприятливі умови для оптимізації маркетингових і комунікаційних процесів, оскільки агентство може зосередитися не на формуванні базової довіри, а на персоналізації пропозицій та підвищенні якості сервісу.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз туристичного агентства «Море Турів»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Репутація бренду: Приналежність до всеукраїнської мережі викликає довіру клієнтів. 2. Досвід персоналу: Менеджери мають стаж роботи понад 5 років та власну базу лояльних клієнтів. 3. Географічне положення: Близькість Чернівців до кордону спрощує логістику (трансфери до аеропортів). 4. Гнучкість: Швидке прийняття рішень, відсутність бюрократії великих компаній. 5. Технічна стійкість: Наявність автономного живлення.	1. Низький рівень автоматизації: Відсутність CRM-системи, ведення клієнтської бази в Excel/блокнотах. 2. Залежність від персоналу: Відхід ключового менеджера може призвести до втрати частини клієнтської бази. 3. Хаотичний маркетинг: Відсутність системного контент-плану та стратегії просування. 4. Обмежені фінансові резерви: Нemoжливiсть великих iнвестицiй у розвиток. 5. Відсутність онлайн-продажів: Сайт виконує лише функцію візитки.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1. Цифровізація: Впровадження CRM та чат-ботів для автоматизації рутинних процесів. 2. Розширення асортименту: Організація авторських турів та власних трансферів. 3. Нові ринки: Залучення клієнтів з інших регіонів через онлайн-канали. 4. Державні гранти: Отримання грантів для малого бізнесу (наприклад, «Робота») для розвитку.	1. Військово-політичні ризики: Ескалація бойових дій, повне закриття кордонів. 2. Економічні чинники: Подальша девальвація гривні, зниження купівельної спроможності населення. 3. Конкуренція: Демпінг цін з боку великих туроператорів (прямі продажі) та онлайн-агрегаторів. 4. Зміни законодавства: Посилення податкового навантаження на ФОП.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Важливою внутрішньою перевагою є досвід персоналу. Менеджери агентства мають стаж роботи понад п'ять років, володіють знанням туристичного продукту та напрацьованими зв'язками з клієнтами. Разом з тим, як показав аналіз бізнес-процесів, значна частина робочого часу кваліфікованих

працівників витрачається на рутинні операції, що не створюють доданої вартості. Це означає, що людський капітал агентства використовується неефективно, а отже оптимізація бізнес-процесів має бути спрямована на вивільнення часу менеджерів для виконання ключових функцій — консультування, продажу та побудови довгострокових відносин з клієнтами.

Географічне розташування агентства у місті Чернівці, поблизу кордону з країнами Європейського Союзу, є ще однією важливою сильною стороною. Воно забезпечує гнучкість логістичних рішень, зокрема організацію трансферів до іноземних аеропортів, що стало критично важливим в умовах закриття повітряного простору України. Ця перевага формує потенціал для розвитку нових продуктів (власні трансфери, авторські тури), однак їх реалізація потребує формалізації та оптимізації відповідних бізнес-процесів.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які виступають ключовими обмеженнями ефективності управління. Найбільш критичною проблемою є низький рівень автоматизації діяльності агентства. Відсутність CRM-системи, фрагментарне ведення клієнтської бази в Excel або паперових носіях, ручне оформлення документів та дублювання даних призводять до втрати часу, помилок і зниження керованості бізнес-процесів.

Суттєвою слабкістю є залежність агентства від конкретних працівників. Знання про клієнтів, історію взаємодії та особливості продажів зосереджені в «пам'яті» менеджерів, що створює ризик втрати частини клієнтської бази у разі звільнення ключового співробітника. Це вказує на необхідність стандартизації процесів і збереження корпоративних знань у централізованих інформаційних системах.

Окремо слід відзначити хаотичний характер маркетингових бізнес-процесів. Відсутність системного контент-плану, чітко визначених цілей просування та регулярного аналізу ефективності рекламних витрат знижує результативність маркетингу як інструменту залучення клієнтів. За умов зростаючої конкуренції така ситуація стає серйозним стримувальним чинником розвитку.

Можливості, ідентифіковані в межах SWOT-аналізу, формують стратегічні орієнтири оптимізації бізнес-процесів ТА «Море Турів». Передусім йдеться про цифровізацію діяльності, зокрема впровадження CRM-системи, чат-ботів та інших інструментів автоматизації. Ці рішення дозволяють зменшити частку ручної праці, підвищити швидкість обробки заявок і забезпечити стабільну якість клієнтського сервісу.

Розширення асортименту послуг за рахунок авторських турів і власних трансферів відкриває можливості диференціації туристичного продукту та підвищення маржинальності. Водночас реалізація цих можливостей потребує оптимізації процесів планування, продажу та операційного супроводу нових послуг.

Залучення клієнтів з інших регіонів через онлайн-канали та використання державних грантових програм для малого бізнесу (зокрема програм цифровізації) створює додаткові можливості для розвитку агентства без суттєвого зростання постійних витрат.

Разом з тим, діяльність ТА «Море Турів» супроводжується низкою загроз, які посилюють необхідність оптимізації бізнес-процесів. Військово-політичні ризики, економічна нестабільність, девальвація гривні та зниження купівельної спроможності населення підвищують вимоги до ефективності управління витратами. Зростаюча конкуренція з боку великих туроператорів і онлайн-агрегаторів змушує агентство конкурувати не за ціною, а за швидкістю, якістю та персоналізацією сервісу — параметрами, що безпосередньо залежать від ефективності бізнес-процесів.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу та процесної діагностики дозволяє сформулювати ключові проблеми управління бізнес-процесами ТА «Море Турів»: висока трудомісткість процесу продажу, повільна реакція на клієнтські запити, низький рівень автоматизації, слабка керованість маркетингових процесів і обмежені можливості масштабування діяльності.

Стратегічною метою оптимізації бізнес-процесів є перехід від екстенсивної моделі зростання, заснованої на підвищенні навантаження на

персонал, до інтенсивної моделі розвитку, що базується на цифровізації, стандартизації та підвищенні продуктивності процесів.

Для досягнення цієї мети доцільно визначити систему ключових показників ефективності (KPI), серед яких: середній час відповіді на заявку клієнта, тривалість циклу продажу, частка робочого часу, що створює додану вартість, конверсія звернення у продаж, показники SAC, ROMI та LTV клієнта, рівень повторних звернень і рекомендацій. Використання KPI забезпечує перехід до управління бізнес-процесами на основі даних.

Поточний стан бізнес-процесів агентства («As-Is») характеризується фрагментарністю інформаційних потоків, домінуванням ручних операцій та ситуативним прийняттям управлінських рішень. Натомість цільовий стан («To-Be») передбачає формування інтегрованої системи управління бізнес-процесами, заснованої на CRM-системі, стандартизованому процесі продажу, автоматизованих маркетингових комунікаціях і регулярному моніторингу KPI.

Таким чином, інтеграція результатів SWOT-аналізу з процесно-орієнтованим підходом дозволяє обґрунтувати напрями оптимізації бізнес-процесів ТА «Море Турів» як ключовий інструмент підвищення його конкурентоспроможності. Запропонована логіка слугує методологічною основою для розробки конкретних управлінських рішень, які будуть детально розглянуті у наступних підрозділах третього розділу роботи.

3.2. Оптимізація маркетингових бізнес-процесів та клієнтських комунікацій туристичного агентства «Море Турів»

У другому розділі кваліфікаційної роботи, на основі проведеного діагностичного аналізу діяльності туристичного агентства «Море Турів», було виявлено низку системних проблем організаційно-управлінського характеру. Що дало підстави декламувати твердження про те, що основою оптимізації маркетингового бізнес-процесу має стати впровадження технології STP-маркетингу (Segmentation, Targeting, Positioning), оскільки спроби продавати

туристичний продукт «усім підряд» без урахування специфічних потреб різних груп споживачів в сучасних умовах є неефективними. Аналіз клієнтської бази «Море Турів» показав, що аудиторія є неоднорідною, тому пропонується розділити її на чіткі сегменти (аватари клієнтів). Це дозволить менеджерам не витрачати час на пропозицію дорогих турів студентам або автобусних турів - вибагливим клієнтам, а створювати персоналізовані пропозиції, що значно підвищить конверсію. Детальну характеристику виділених сегментів та стратегію роботи з ними наведено в табл.3.2

Таблиця 3.2

Сегментація цільової аудиторії ТА «Море Турів» для оптимізації маркетингових процесів

Сегмент (Аватар клієнта)	Характеристика та потреби	Тригери (Ключові меседжі)	Канали комунікації
«Сімейні» (Батьки з дітьми, 30-45 років)	Шукають безпеку, комфорт, дитячі клуби, піщані пляжі. Головний страх - хвороба дитини або важка дорога. Бюджет середній/високий.	«Діти безкоштовно», «Короткий трансфер», «Лікар в готелі», «Все включено»	Facebook (групи для мам), Viber-розсилки, рекомендації знайомих
«Молодь та Пари» (20-30 років)	Шукають враження, активний відпочинок, «Інстаграмні» локації. Чутливі до ціни, готові до нічних переїздів автобусом.	«Гаряча ціна», «Тусовка», «Топ фото-локацій», «Знижка -50% на другу особу»	Instagram (Stories/Reels), TikTok, Telegram-канали
«Молодь та Пари» (20-30 років)	Шукають враження, активний відпочинок, «Інстаграмні» локації. Чутливі до ціни, готові до нічних переїздів автобусом.	«Гаряча ціна», «Тусовка», «Топ фото-локацій», «Знижка -50% на другу особу»	Instagram (Stories/Reels), TikTok, Telegram-канали
«VIP-клієнти» (40+ років, підприємці)	Цінують час, приватність та ексклюзивність. Потребують індивідуального трансферу та персонального менеджера 24/7.	«Ексклюзив», «Без черг», «Приватна вілла», «Повний супровід»	Особисті зустрічі, WhatsApp, закриті бізнес-клуби
«Бюджетний турист» (Студенти, пенсіонери)	Головний критерій - ціна. Шукають найдешевші автобусні тури (Болгарія, Греція) або екскурсії Україною.	«Найдешевше на ринку», «Економ-варіант», «Без нічних переїздів», «Акція»	Facebook-групи оголошень, паперові флаєри, «сарафанне радіо»

Джерело: розроблено автором на основі [20, 38]

Подана в табл. 3.2 сегментація клієнтів безпосередньо відображає специфіку діяльності туристичного агентства «Море Турів» та відповідає реальній структурі його попиту. Для агентства, яке працює в умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів, поділ клієнтів на чіткі «аватари» дозволяє раціоналізувати маркетингові бізнес-процеси та зосередити зусилля менеджерів на найбільш перспективних напрямках. Так, сегмент «Сімейні» є одним із ключових для «Море Турів», оскільки формує стабільний середній чек і високу ймовірність повторних продажів; відповідно, орієнтація на меседжі безпеки, комфорту та короткого трансферу повністю узгоджується з географічним розташуванням агентства в Чернівцях і його досвідом організації поїздок через закордонні аеропорти. Активне використання Facebook-груп і Viber-розсилок у цьому сегменті відповідає фактичним каналам комунікації, які вже застосовуються агентством, але потребують більшої системності.

Сегмент «Молодь та пари» для ТА «Море Турів» має переважно тактичне значення, забезпечуючи обіг і заповнення «гарячих» пропозицій у міжсезоння. Орієнтація на Instagram, TikTok і Telegram узгоджується з реальною поведінкою молодшої аудиторії клієнтів агентства та відкриває можливості для розвитку швидких, візуально орієнтованих форматів продажу (Stories, Reels, обмежені за часом акції). Водночас сегмент «VIP-клієнтів» відображає потенціал «Море Турів» до підвищення маржинальності за рахунок індивідуальних турів, приватних трансферів і персонального супроводу, що особливо актуально з огляду на досвід менеджерів та репутаційний капітал агентства. Використання персональних каналів комунікації (WhatsApp, особисті зустрічі) у цьому випадку є виправданим і відповідає очікуванням даної аудиторії.

Сегмент «Бюджетний турист» характерний для локального ринку Чернівців і навколишніх громад та забезпечує стабільний потік звернень, хоча і з нижчим середнім чеком. Для ТА «Море Турів» робота з цим сегментом має бути чітко регламентована, аби не перевантажувати менеджерів низькомаржинальними продажами, що додатково підкреслює потребу у

стандартизації маркетингових повідомлень і каналів. У цілому, наведена сегментація може бути інтегрована в систему управління маркетинговими бізнес-процесами агентства «Море Турів» як основа для побудови контент-плану, автоматизованих розсилок у CRM та контролю ефективності просування за ключовими показниками (CAC, конверсія, частка повторних звернень), що напрямку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

З метою подолання виявлених у попередньому аналізі недоліків маркетингових бізнес-процесів туристичного агентства «Море Турів», зокрема відсутності системності у веденні соціальних мереж та нерегулярності комунікацій з потенційними клієнтами, доцільним є впровадження структурованого контент-плану. У табл. 3.3 представлено приклад тижневого контент-плану, адаптованого до специфіки діяльності туристичного агентства «Море Турів» та поведінкових особливостей його цільових сегментів.

Таблиця 3.3

Проект тижневого контент-плану для оптимізації SMM-діяльності

День тижня	Тип контенту	Тема та ідея посту	Мета публікації
Понеділок	Інформаційний / Планування	«Календар туриста: куди краще летіти наступного місяця?». Огляд погоди та цін.	Показати експертність, допомогти у плануванні
Вівторок	«Біль клієнта» / Корисний	«Що робити, якщо скасували рейс?». Інструкція + реклама страхування від невізду.	Зняти страхи, підвищити довіру
Середа	Залучаючий / Інтерактив	«Битва готелів: Туреччина проти Єгипту». Опитування в Stories.	Підняти охоплення (Engagement Rate)
Четвер	Продаючий (Комерційний)	«ТОП-5 готелів для відпочинку з дітьми. Ціни горять!». Добірка конкретних турів.	Отримання заявок (Лідів)
П'ятниця	Розважальний / Надихаючий	«Куди поїхати на вікенд?». Відео-огляд (Reels) місць у Карпатах або Європі.	Емоційне залучення перед вихідними
Субота	Лайфхак / Збереження	«Чек-лист: що не забути в аптечку». Корисна інфографіка.	Збереження посту (вірусне охоплення)
Неділя	Репутаційний (Social Proof)	Відгук реального туриста з фото. Історія вдалої подорожі.	Соціальний доказ надійності фірми

Джерело: розроблено автором на основі [2], [14]

Окрім структурування контенту в соціальних мережах, важливим елементом удосконалення маркетингових бізнес-процесів туристичного агентства «Море Турів» є впровадження сучасних інструментів лідогенерації, зокрема так званих «лід-магнітів». В умовах постійного зростання вартості прямого залучення клієнта доцільним є зміщення акценту з агресивної реклами на формування власної бази потенційних туристів на ранніх етапах прийняття рішення про подорож. Саме на цьому етапі клієнт ще не готовий до купівлі, проте відкритий до отримання корисної інформації.

Для реалізації цього підходу пропонується розробка безкоштовних інформаційних продуктів (наприклад, PDF-гайдів «10 типових помилок туриста-початківця» або «Путівник по безвізових країнах для українців»), доступ до яких надається в обмін на підписку в чат-бот або залишення контактних даних. Використання таких матеріалів дозволяє агентству формувати базу так званих «тепліх» лідів і надалі працювати з ними за допомогою email-маркетингу та розсилок у месенджерах, що є значно більш економічно ефективним інструментом порівняно з прямою платною рекламою.

Важливою складовою оптимізації маркетингових процесів є також уніфікація та підвищення якості візуальних комунікацій. З урахуванням висновків звіту з переддипломної практики (Данькевич М.), у якому наголошувалося на ключовій ролі візуального контенту в туристичній сфері, доцільним є перехід від використання низькоякісних стокових зображень до створення авторського контенту. Йдеться про відео-огляди готелів, живі фотографії з офісу, відео-відгуки клієнтів та короткі експертні включення менеджерів. Реалізація цього напряму не потребує значних фінансових вкладень, але вимагає проведення базового внутрішнього навчання персоналу з основ мобільної зйомки та монтажу, що може бути організовано у форматі коротких тренінгів.

Загалом запропонований комплекс заходів з оптимізації маркетингових бізнес-процесів передбачає перехід від інтуїтивного та фрагментарного ведення маркетингу до системного підходу, що ґрунтується на глибокому розумінні

потреб цільової аудиторії, чіткому плануванню комунікацій та використанні сучасних цифрових інструментів залучення клієнтів. Реалізація зазначених заходів формує основу для наступного етапу оптимізації - удосконалення процесів обробки заявок і продажів туристичного продукту.

Поряд із внутрішньою оптимізацією контенту доцільним є перегляд загальної логіки взаємодії з клієнтом упродовж усього шляху його руху до покупки. Для цього пропонується впровадження інструменту Customer Journey Map (CJM) - карти подорожі клієнта, яка дозволяє аналізувати та оптимізувати всі точки контакту з туристом як до моменту звернення до агентства, так і після завершення подорожі. На відміну від класичної воронки продажів, що фокусується переважно на факті угоди, CJM забезпечує цілісне бачення клієнтського досвіду та дозволяє підвищити рівень лояльності і повторних звернень.

Аналіз поточної діяльності ТА «Море Турів» показав, що найбільші втрати потенційних клієнтів відбуваються на етапі «роздумів» (Consideration), коли турист уже ознайомився з пропозиціями, але ще не готовий до активної комунікації з менеджером. Для зменшення цього розриву доцільним є впровадження інструментів ретаргетингу, а також так званого «прогріву» аудиторії через месенджери. З огляду на високу популярність Viber і Telegram в Україні, доцільно трансформувати існуючі канали агентства з пасивної «дошки оголошень» у формат активного ком'юніті. Зміна тональності комунікації - від простого переліку цін до інтерактивних опитувань, голосувань і закритих пропозицій - сприятиме формуванню ефекту залученості та приналежності до «клубу», що позитивно вплине на рівень лояльності клієнтів.

Додатковим резервом оптимізації маркетингових бізнес-процесів є розвиток крос-маркетингових партнерств. Туристичне агентство функціонує в тісному зв'язку з іншими локальними бізнесами, аудиторія яких перетинається за стилем життя та споживчими інтересами. Укладання партнерських угод із такими суб'єктами господарювання дозволить здійснювати обмін аудиторіями та рекомендаціями з мінімальними фінансовими витратами. Для систематизації

цього напрямку доцільно впровадити матрицю крос-маркетингових партнерств, яка стане інструментом планування та контролю спільних маркетингових активностей, табл. 3.4

Таблиця 3.4

Матриця партнерського маркетингу (Cross-promotion)

Категорія партнера	Спільна цільова аудиторія	Механіка співпраці (Пропозиція)	Очікуваний результат
Салони краси / SPA	Жінки 25-45 років, середній+ дохід (Сегмент «Сімейні» та «VIP»)	Сертифікат на 500 грн на тур при чеку в салоні від 2000 грн.	Залучення платоспроможної жіночої аудиторії.
Весільні салони	Молодята (Сегмент «Пари»)	Знижка на «Медовий місяць» при купівлі сукні.	Гарантований продаж дорогих турів (Мальдіви, Домінікана).
ІТ-компанії Чернівців	Співробітники з високим доходом, айтишники	Корпоративна знижка для працівників компанії. Організація ретритів/тимблдінгів.	Оптовий продаж турів, високий середній чек.
Мовні школи (English)	Студенти, люди, що виїжджають за кордон	Спільний вебінар «Англійська для подорожей» + розіграш вікенду.	Обмін базами контактів, підвищення охоплення.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 7]

Подана матриця крос-маркетингових партнерства є доречною для ТА «Море Турів», оскільки пропонує залучення клієнтів через суміжні локальні бізнеси з максимальною відповідністю цільовій аудиторії та мінімальними витратами на рекламу. Партнерські категорії підібрані логічно: салони краси/SPA та ІТ-компанії дають доступ до платоспроможних сегментів («Сімейні», «VIP») і формують потенціал високого середнього чека; весільні салони створюють «прив'язку до події» (медовий місяць), що підвищує ймовірність купівлі дорогих турів; мовні школи забезпечують приплив «тепліх» контактів і розширення охоплення через освітній контент (вебінар), що добре працює на етапі Consideration у CJM. Усі механіки співпраці мають зрозумілий стимул для клієнта (знижка/сертифікат/розіграш) і можуть бути стандартизовані як повторюваний маркетинговий процес.

Отже, оптимізація маркетингових бізнес-процесів ТА «Море Турів» має ґрунтуватися на системному плануванні комунікацій, впровадженні лідогенерації та розвитку інструментів утримання клієнтів, доповнених партнерськими програмами як каналом дешевого залучення. Запропоновані рішення забезпечують перехід від ситуативного маркетингу до керованої моделі (To-Be) з чіткими інструментами впливу на попит, підвищенням якості лідів і передумовами для подальшої автоматизації в CRM та вдосконалення процесів продажу.

3.3. Удосконалення організаційних процесів туристичного агентства «Море Турів» на основі впровадження CRM-системи та інноваційних цифрових рішень

Логічним продовженням реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів туристичного агентства «Море Турів» є глибока оптимізація внутрішніх організаційних процесів, насамперед процесів обробки заявок, продажу туристичного продукту та взаємодії з клієнтською базою. Ключовим «вузьким місцем» у діяльності ТА «Море Турів» є низький рівень технологічної підтримки управлінських і операційних процесів. Ручний пошук турів на сайтах різних туроператорів, фрагментарне зберігання клієнтських даних, відсутність єдиних стандартів комунікації та документального оформлення призводять до значних витрат робочого часу та підвищують ризики помилок, пов'язаних із людським фактором. За таких умов подальший розвиток агентства в екстенсивному форматі стає неможливим, що зумовлює потребу в переході до інтенсивної моделі зростання.

У цьому контексті стратегічним напрямом оптимізації організаційних процесів є цифрова трансформація діяльності агентства, ядром якої має стати впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) у поєднанні зі стандартизацією основних бізнес-процесів і каналів комунікації з клієнтами. CRM-система дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, забезпечити

прозорість взаємодії між співробітниками, підвищити керованість клієнтського шляху та створити основу для подальшої автоматизації продажів і сервісу.

Впровадження CRM-системи слід розглядати не лише як технічне нововведення, а як стратегічне управлінське рішення, що змінює філософію ведення бізнесу - від інтуїтивної та персоналізованої до системної, процесно орієнтованої та керованої на основі даних. Сучасний ринок програмного забезпечення пропонує широкий спектр CRM-рішень, які умовно можна поділити на універсальні та галузеві. Універсальні системи (зокрема Bitrix24, Zoho CRM) мають розширений функціонал і підходять для різних видів бізнесу, однак у сфері туризму потребують суттєвої адаптації, пов'язаної з налаштуванням специфічних полів для паспортних даних, інтеграцій з туроператорами, формуванням воронки продажів туристичного продукту та автоматизацією типових документів.

Натомість галузеві CRM-рішення («Мої Туристи», U-On.Travel, All-Incl) розроблені з урахуванням специфіки роботи туристичних агентств і дозволяють розпочати використання системи практично «з коробки», без значних витрат часу та фінансових ресурсів на доопрацювання. З метою обґрунтованого вибору оптимального програмного продукту для ТА «Море Турів» було проведено порівняльний аналіз найбільш поширених CRM-систем, результати якого наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Порівняльний аналіз CRM-систем для оптимізації роботи
ТА «Море Турів»**

Критерій порівняння	«Мої Туристи» (Галузевий лідер)	U-On.Travel (Функціональна)	Bitrix24 (Універсальна)
Спеціалізація	Створена виключно для турагентів	Туризм + Event	Універсальна (потребує доробки)
Пошук турів	Вбудований мета-пошуковик по операторах	Інтеграція через віджети	Відсутній (потрібен окремий модуль)
Автозаповнення документів	Так (Договір, Ваучер, Рахунок) з бази	Так, гнучкий конструктор	Потрібне складне налаштування
Фіскалізація (ПРРО)	Вбудована інтеграція з Checkbox	Інтеграція є	Модуль «Складський облік»

ІР-телефонія	Binotel, Phonet, StreamTelecom	50+ провайдерів	Вбудована + інтеграції
Клієнтський сервіс	Особистий кабінет туриста (можна бачити статус заявки)	Особистий кабінет + мобільний додаток	Extranet для клієнтів
Вартість (на 3 користувачів)	~450 грн/міс	~600 грн/міс	Безкоштовно (база) / від 1200 грн (профі)
Складність впровадження	Низька (1-2 дні)	Середня (3-5 днів)	Висока (від 2 тижнів)
Висновок	Рекомендовано	Альтернатива	Недоцільно для малого бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [6] [23], [40].

На основі результатів порівняльного аналізу для впровадження в діяльність ТА «Море Турів» рекомендовано CRM-систему «Мої Туристи». Вибір даного рішення зумовлений його адаптованістю до вимог українського законодавства (що є критично важливим для суб'єктів господарювання у формі ФОП), наявністю вбудованих шаблонів договорів і фінансових документів з актуальними реквізитами туроператорів, а також інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, який мінімізує витрати часу на навчання персоналу.

Водночас слід підкреслити, що процес імплементації CRM-системи не обмежується придбанням програмного продукту. Це комплексний організаційний проєкт, який потребує чіткого планування, поетапного впровадження та активного залучення персоналу з метою мінімізації опору змінам і забезпечення сталого переходу до нової моделі роботи. У межах дослідження запропоновано поетапний план впровадження CRM-системи в ТА «Море Турів», розрахований на чотиритижневий період, що створює технологічне підґрунтя для подальшого впровадження інноваційних інструментів оптимізації бізнес-процесів.

В умовах цифрової економіки та стрімкого розвитку технологій Індустрії 4.0 автоматизація базових операційних процесів, зокрема впровадження CRM-системи, є необхідною, але недостатньою умовою для формування довгострокових конкурентних переваг туристичного підприємства. Для забезпечення стійкості бізнесу в умовах високої невизначеності та зростаючої

конкуренції ТА «Море Турів» доцільно доповнити базову автоматизацію інноваційними інструментами взаємодії з клієнтами, що ґрунтуються на технологіях штучного інтелекту та автоматизованих каналах комунікації. Світова практика розвитку туристичного ритейлу свідчить, що найбільш ефективними є гібридні моделі обслуговування, у яких рутинні операції виконуються алгоритмами, тоді як роль менеджера зосереджується на емоційній взаємодії з клієнтом і вирішенні складних нестандартних завдань.

Однією з найбільш перспективних інновацій для малого туристичного бізнесу є впровадження чат-бота з елементами штучного інтелекту у популярних месенджерах Telegram та Viber. Аналіз завантаженості менеджерів, проведений у другому розділі роботи, показав, що значна частина їхнього робочого часу витрачається на відповіді на однотипні запитання клієнтів (щодо переліку документів для виїзду, місця розташування офісу, курсу валют, наявності бюджетних турів тощо). Автоматизація цих комунікацій дозволяє зменшити операційне навантаження на персонал і підвищити швидкість реагування на звернення. У зв'язку з цим пропонується розробити та впровадити чат-бот «MoreTuriv_Bot» як інструмент первинної консультації та кваліфікації клієнтів у режимі 24/7.

З метою обґрунтування доцільності впровадження чат-бота та визначення його ролі в оптимізації комунікаційних бізнес-процесів ТА «Море Турів» у табл. 3.6 представлено функціональну архітектуру віртуального помічника, яка відображає основні блоки меню, їх призначення та очікуваний ефект для підвищення операційної ефективності агентства.

Аналіз функціональної структури чат-бота проведений в табл. 3.6 свідчить, що запропоноване рішення спрямоване на оптимізацію ключових етапів клієнтського шляху - від первинного інтересу до післяпродажного супроводу. Автоматизація пошуку турів і розсилки гарячих пропозицій зменшує навантаження на менеджерів на етапі попереднього ознайомлення клієнта з продуктом, тоді як блоки з правилами виїзду та SOS-підтримкою мінімізують інформаційні ризики та підвищують рівень довіри до агентства.

Водночас можливість швидкого переходу до спілкування з менеджером забезпечує збереження персоналізованого сервісу у складних або емоційно чутливих ситуаціях, що відповідає гібридній моделі обслуговування та сприяє підвищенню якості клієнтського досвіду.

Таблиця 3.6

**Функціональна структура чат-бота для оптимізації комунікації
з клієнтами ТА «Море Турів»**

Блок меню	Функціональне призначення	Перевага для бізнесу (Оптимізація)
Пошук туру	Інтеграція з базою туроператорів. Клієнт обирає країну, дати і бюджет - бот видає 5 кращих варіантів.	Знімає навантаження з менеджера на етапі «просто подивитися». Клієнт самостійно фільтрує варіанти.
Гарячі пропозиції	Розсилка актуальних акційних турів за підпискою.	Безкоштовний канал комунікації (на відміну від платних SMS). Висока відкриваність повідомлень.
Правила виїзду	Актуальна інформація про візи, ковід-сертифікати, правила для чоловіків (воєнний стан).	Зменшення кількості помилок та страхів клієнтів. Автоматичне оновлення інформації.
SOS-кнопка	Інструкція дій у форс-мажорних ситуаціях (затримка рейсу, втрата багажу, страховий випадок).	Психологічна підтримка туриста 24/7, зниження навантаження на гарячу лінію в неробочий час.
Зв'язок з менеджером	Можливість у будь-який момент переключити діалог на живу людину.	Збереження емоційного контакту, якщо питання складне.

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Сценарний алгоритм роботи чат-бота (User Flow):

1. Точка входу: Клієнт сканує QR-код або переходить за посиланням.
2. Привітання: Бот автоматично визначає ім'я. «Привіт, [Ім'я]! Я - віртуальний помічник «Море Турів». Допоможу підібрати відпочинок за 1 хвилину.»
3. Крок 1. Напрямок: Бот запитує: «Куди плануєте подорож?». Варіанти кнопок: [Море] / [Європа] / [Україна] / [Екзотика].
4. Крок 2. Склад туристів: «Скільки вас буде?». Кнопки: [Я один] / [Пара] / [Сім'я з дітьми].

5. Крок 3. Бюджет: «На яку суму розраховуємо?». Кнопки: [Економ] / [Стандарт] / [VIP].

6. Фінал: «Супер! Я вже знайшов 5 варіантів. Залиште свій номер, і я надішлю їх вам.»

Така деталізація дозволяє автоматизувати процес збору первинної інформації. Менеджер отримує в CRM вже готову картку клієнта з його потребами, що економить до 10 хвилин розмови.

Другим напрямком інноваційного розвитку в межах оптимізації бізнес-процесів ТА «Море Турів» є імплементація інструментів генеративного штучного інтелекту (зокрема ChatGPT або Claude) у повсякденну діяльність менеджерів. Як було зазначено у підпункті 3.1, однією з ключових проблем маркетингової діяльності агентства є нестача часу та відповідних компетенцій персоналу для системного створення унікального контенту для соціальних мереж, описів туристичних продуктів і комунікації з клієнтами в онлайн-середовищі.

Використання інструментів генеративного AI дозволяє суттєво знизити трудомісткість цих процесів, автоматизувавши створення текстового контенту без втрати його індивідуальності та якості. Нейромережі здатні за лічені секунди генерувати емоційно забарвлені описи турів і готелів, сценарії для Stories, варіанти відповідей на відгуки клієнтів (як позитивні, так і негативні), а також персоналізовані привітання та повідомлення для месенджерів. Це забезпечує дотримання контент-плану, підвищує регулярність публікацій і підтримує стабільну присутність бренду в інформаційному просторі без суттєвого збільшення навантаження на персонал.

Для практичного використання інструментів генеративного штучного інтелекту в роботі менеджерів доцільно сформувати типову бібліотеку промптів - стандартизованих шаблонів запитів до AI, адаптованих до специфіки туристичної діяльності. У табл.3.7 наведено приклади таких промптів, орієнтованих на автоматизацію найбільш трудомістких і рутинних завдань у роботі ТА «Море Турів».

Таблиця 3.7

**Бібліотека AI-промптів для автоматизації рутинних завдань
менеджера ТА «Море Турів»**

Тип завдання	Шаблон запиту (Промпт) для ChatGPT	Очікуваний результат
Опис готелю	«Ти - професійний турагент. Напиши емоційний опис готелю [Назва] в Туреччині. Виділи 3 головні плюси для сімей з дітьми. Обмеження: 300 символів.»	Унікальний, «продаючий» текст замість копіювання з сайту оператора.
Робота з негативом	«Уяви, що ти старший менеджер. Напиши ввічливу відповідь на відгук клієнта: «[Текст скарги]». Запропонуй знижку як компенсацію.»	Професійна відповідь, що гасить конфлікт і зберігає репутацію.
Сценарій Stories	«Придумай сценарій для серії з 5 сторіс про раннє бронювання Греції. Стиль: з гумором.»	Готовий план публікацій для SMM.

Джерело: розроблено автором на основі [2], [14]

Аналіз наведених прикладів свідчить, що використання генеративного AI дозволяє не лише скоротити часові витрати менеджерів на створення контенту, а й підвищити якість комунікації з клієнтами за рахунок структурованих, емоційно орієнтованих і водночас професійних текстів. Особливо цінним є застосування AI у роботі з негативними відгуками, де своєчасна й коректна реакція має вирішальне значення для збереження репутації агентства. Таким чином, інтеграція генеративного штучного інтелекту в операційні процеси сприяє підвищенню маркетингової ефективності, репутаційної стійкості та загальної продуктивності персоналу.

Однак будь-яка оптимізація має сенс лише тоді, коли вона є економічно виправданою. Для обґрунтування доцільності запропонованих у третьому розділі заходів (маркетинг, CRM, інновації) необхідно розрахувати їхній економічний ефект. Розрахунок базується на прогнозі зміни ключових показників ефективності: зростання кількості вхідних заявок (завдяки системному маркетингу) та підвищення конверсії з заявки у продаж (завдяки CRM, скриптам та швидкості реакції).

Отже, впровадження генеративного штучного інтелекту, чат-ботів та CRM-системи створює передумови для якісної трансформації бізнес-процесів

туристичного агентства, зменшуючи частку рутинної праці та підвищуючи швидкість і якість взаємодії з клієнтами. Водночас управлінські рішення щодо цифрової трансформації повинні ґрунтуватися не лише на організаційних і сервісних перевагах, а й на чітко обґрунтованій економічній доцільності. Саме тому наступним етапом дослідження є кількісна оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів з оптимізації бізнес-процесів ТА «Море Турів», що базується на прогнозі зміни ключових показників результативності діяльності підприємства, табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів з оптимізації діяльності ТА «Море Турів»

Показник	Поточний стан (2024 рік)	Прогнозний стан (після впровадження)	Ефект (Абсолютне відхилення)
1. Кількість вхідних заявок (Лідів) на рік	~2 800	3 640 (+30%)	+840 заявок
2. Коефіцієнт конверсії (Lead-to-Deal), %	15%	20% (+5 п.п.)	Ефект автоматизації та навчання
3. Кількість реалізованих турів, од.	420	728	+308 турів
4. Середня вартість туру, грн	35 000	36 000 (апсейл)	+1 000 грн
5. Середній дохід з туру (Комісія ~10%), грн	3 500	3 600	+100 грн
6. Загальний валовий дохід (Комісія), грн	1 470 000	2 620 800	+1 150 800 грн
7. Додаткові витрати (Інвестиції), грн	-	79 400	-
8. ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ (Додатковий прибуток), грн	-	1 071 400	Результат
9. Рентабельність інвестицій (ROI), %	-	-	1349%

Джерело: розроблено автором на основі [19], [31]

Дані, наведені в табл.3.8, свідчать про суттєвий позитивний економічний ефект від впровадження комплексу заходів з оптимізації бізнес-процесів туристичного агентства «Море Турів». Зокрема, за рахунок системного маркетингу прогнозується зростання кількості вхідних заявок на 30% — з 2 800 до 3 640 на рік. Одночасно впровадження CRM-системи, стандартизація

комунікацій та автоматизація первинної обробки звернень дозволяють підвищити коефіцієнт конверсії з 15% до 20%, що забезпечує збільшення кількості реалізованих турів з 420 до 728 одиниць на рік.

Зростання операційних показників супроводжується підвищенням фінансових результатів: загальний комісійний дохід агентства збільшується на 1 150,8 тис. грн і становить 2 620,8 тис. грн у прогностному періоді. За умови інвестиційних витрат у розмірі 79,4 тис. грн, додатковий фінансовий результат досягає 1 071,4 тис. грн, що свідчить про надзвичайно високу ефективність проєкту. Рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 1349% підтверджує, що навіть відносно невеликі вкладення у цифровізацію та інновації здатні забезпечити кратне зростання прибутковості туристичного підприємства.

Таким чином, результати економічного розрахунку переконливо доводять, що оптимізація бізнес-процесів на основі CRM-системи та інноваційних цифрових інструментів є не лише організаційно доцільною, але й економічно виправданою стратегією підвищення конкурентоспроможності туристичного агентства «Море Турів» в умовах високої ринкової турбулентності та зростаючої конкуренції.

Як свідчать виконані розрахунки, реалізація запропонованого проєкту є економічно доцільною та високоефективною. Інвестиції у розмірі 79,4 тис. грн забезпечують формування понад 1,0 млн грн додаткового фінансового результату протягом року, що підтверджується високим значенням показника ROI. Такий результат значною мірою зумовлений специфікою агентського бізнесу: значна частина витрат має умовно-постійний характер (оренда, базова заробітна плата, комунальні послуги), тому приріст обсягів продажів за незмінної інфраструктури підвищує маржинальний дохід та загальну прибутковість. Водночас навіть незначне підвищення конверсії (на 1 п.п.) за наявності значного трафіку звернень трансформується у відчутний приріст кількості угод і, відповідно, комісійного доходу.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження інновацій забезпечує організаційний та соціальний результат. Автоматизація рутинних операцій

знижує навантаження на менеджерів, мінімізує ризики професійного вигорання та вивільняє час для завдань із високою доданою вартістю (персоналізована консультація, підвищення якості сервісу, робота з повторними продажами). Перехід до безпаперового документообігу (електронні договори та шаблони в CRM) узгоджується з принципами екологізації діяльності («paperless office») та підвищує керованість процесів. Для клієнтів це означає більш швидке, зручне й надійне обслуговування, що в сукупності посилює конкурентні позиції ТА «Море Турів» і формує передумови для підвищення технологічної зрілості підприємства.

Разом із тим будь-який інноваційний проєкт супроводжується ризиками, тому для об'єктивності доцільно оцінити потенційні загрози та передбачити заходи їх мінімізації, табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Карта ризиків проєкту ТА «Море Турів»

Вид ризику	Ймовірність	Заходи з мінімізації
Технічний збій CRM/Бота	Середня	Регулярний бекап бази даних. Дублюючий канал зв'язку (Excel).
Саботаж персоналу	Висока	Система мотивації (бонуси за ведення CRM). Роз'яснювальна робота.
Зростання вартості валюти	Висока	Вибір українських сервісів, ціни на які фіксовані в гривні.

Джерело: розраховано автором на основі [19], [31]

Як наслідок, розрахуємо термін окупності проєкту (Payback Period):

$$T_{ok} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щомісячний додатковий прибуток}} = \frac{79400}{89283} \approx 0,9 \text{ місяця}$$

Виходячи з проведеного аналізу табл. 3.9 варто зазначити, що проєкт окупиться менш ніж за 1 місяць, що підтверджує його високу ефективність. Аналіз карти ризиків свідчить, що найбільш імовірними загрозами для проєкту є внутрішні організаційні чинники та зовнішні макроекономічні умови. Зокрема, високий рівень імовірності має ризик опору персоналу змінам, що є типовим для процесів цифрової трансформації в малому бізнесі. Запропоновані заходи мінімізації - система мотивації та роз'яснювальна робота - дозволяють

знизити цей ризик за рахунок формування зацікавленості співробітників у результатах проєкту. Технічні ризики, пов'язані зі збоями CRM-системи або чат-бота, оцінюються як середні та можуть бути ефективно нейтралізовані шляхом регулярного резервного копіювання даних і використання дублюючих каналів обліку. Висока ймовірність валютних ризиків компенсується вибором вітчизняних програмних продуктів із фіксованою вартістю в національній валюті, що знижує чутливість проєкту до коливань курсу.

Таким чином, результати оцінки ризиків підтверджують, що впровадження інноваційних інструментів в оптимізацію бізнес-процесів ТА «Море Турів» супроводжується переважно керованими ризиками, які можуть бути мінімізовані за рахунок організаційних, технічних та управлінських заходів. Відсутність критичних, неконтрольованих загроз у поєднанні з високою прогнозованою економічною ефективністю проєкту свідчить про доцільність його практичної реалізації та забезпечує передумови для сталого підвищення конкурентоспроможності туристичного агентства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплекс практичних заходів з удосконалення системи управління бізнес-процесами туристичного агентства «Море Турів», спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації туристичного ринку.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність переходу від інтуїтивної, фрагментарної моделі управління до системної, процесно орієнтованої моделі, що базується на використанні сучасних цифрових інструментів. Запропонована оптимізація маркетингових бізнес-процесів передбачає сегментацію цільової аудиторії, впровадження контент-планування, інструментів лідогенерації, ретаргетингу та крос-маркетингових партнерств, що забезпечує більш точне залучення клієнтів і зниження вартості їх залучення.

У межах оптимізації організаційних процесів доведено ключову роль CRM-системи як ядра цифрової трансформації агентства. На основі порівняльного аналізу обґрунтовано вибір галузевої CRM-системи «Мої Туристи», яка найбільш повно відповідає специфіці діяльності малого туристичного бізнесу та дозволяє автоматизувати обробку заявок, документообіг, клієнтський сервіс і внутрішню аналітику.

Подальший розвиток оптимізації бізнес-процесів пов'язано з упровадженням інноваційних рішень на основі штучного інтелекту, зокрема чат-ботів і генеративних AI-інструментів. Їх використання дозволяє істотно скоротити частку рутинної праці менеджерів, підвищити швидкість реагування на звернення клієнтів, покращити якість маркетингових комунікацій і знизити залежність результатів діяльності від людського фактору.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів підтвердив їх високу результативність: відносно невеликі інвестиційні витрати забезпечують значне зростання обсягів продажу та прибутковості агентства, а показник рентабельності інвестицій свідчить про швидку окупність проєкту. Оцінка ризиків показала, що більшість потенційних загроз є керованими та можуть бути мінімізовані за рахунок організаційних і технічних рішень.

Загалом реалізація запропонованої програми оптимізації бізнес-процесів створює передумови для сталого розвитку туристичного агентства «Море Турів», підвищення якості сервісу, зміцнення лояльності клієнтів і формування довгострокових конкурентних переваг на регіональному ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами туристичного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. На основі проведеного теоретичного, аналітичного та проєктного дослідження сформульовано такі висновки:

Встановлено, що в умовах цифровізації економіки та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища традиційний функціональний підхід до управління поступово втрачає результативність, оскільки не забезпечує необхідної гнучкості та швидкості управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність застосування процесного підходу, який розглядає діяльність туристичного підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів (основних, забезпечувальних та управлінських), орієнтованих на створення цінності для клієнта. Доведено, що ключовими критеріями ефективності бізнес-процесів у туризмі є оперативність реагування, якість комунікації та економічна доцільність.

Проведено комплексну діагностику діяльності туристичного агентства «Море Турів» (м. Чернівці). Визначено, що підприємство займає стійкі позиції на регіональному ринку та демонструє позитивну фінансову динаміку (зокрема, зростання чистого прибутку у 2024 році у 8 разів порівняно з 2022 роком). Водночас виявлено системні проблеми, які стримують розвиток: низький рівень автоматизації (відсутність CRM), несистемність маркетингових комунікацій, фрагментарність інформаційних потоків і висока частка рутинних операцій у завантаженні персоналу (понад 56% робочого часу). Зазначені чинники підвищують ризики втрати конкурентоспроможності та ускладнюють масштабування бізнесу.

Розроблено напрями удосконалення маркетингових бізнес-процесів на основі впровадження технології STP-маркетингу. Запропоновано цільову сегментацію клієнтської бази, формування системного контент-плану для

соціальних мереж, а також використання інструментів лідогенерації та аналітики. Реалізація запропонованих заходів забезпечить структуровану роботу з ринком.

Обґрунтовано доцільність упровадження CRM-системи «Мої Туристи» як ядра інформаційної системи підприємства. Сформовано план-графік імплементації, налаштовано воронку продажів, розроблено стандартизовані скрипти комунікації для менеджерів. Очікуваний результат - автоматизація підбору турів, формування документів та супровід клієнта на етапах угоди, що дасть змогу скоротити час обслуговування у 2–3 рази, зменшити кількість помилок і посилити контроль якості сервісу.

Запропоновано впровадження інноваційних інструментів: чат-бота в Telegram/Viber для автоматизованої обробки типових запитів та використання генеративного штучного інтелекту (AI) для підготовки контенту, відповідей на звернення та шаблонних комунікацій. Це сприятиме розвантаженню персоналу, підвищенню оперативності реагування та забезпечить клієнтський сервіс у режимі 24/7.

Розрахунки економічної ефективності показали, що комплексна оптимізація бізнес-процесів дозволить збільшити обсяг продажів на 73%, отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 1 071 400 грн у перший рік реалізації та забезпечити високу рентабельність інвестицій. Це підтверджує практичну цінність запропонованих рекомендацій для посилення конкурентоспроможності туристичного агентства «Море Турів».

Отримані результати дозволяють стверджувати, що запропонована модель удосконалення управління бізнес-процесами є комплексною та такою, що поєднує організаційні, цифрові й маркетингові рішення в єдину логіку управління клієнтським шляхом. Її впровадження забезпечує перехід від фрагментарних дій до системного процесного управління, підвищує прозорість, керованість і відтворюваність операцій, а також створює основу для подальшого масштабування бізнесу та адаптації підприємства до кризових змін ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення / пер. з англ. С.В. Ариничева. Київ: Стандарти та якість, 2019. 272 с.
2. Бабич Ю., Примах Т. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних продуктів за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-22-80>.
3. Балабаниць А.В., Мірко Н.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Маріуполь: ПДТУ, 2019. 165 с.
4. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління туристичним підприємством: методологія та практика: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 424 с.
5. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 480 с.
6. Впровадження CRM системи: переваги та етапи. CRMPro.com.ua. URL: <https://crmpro.com.ua/ua/vprovadzhennya> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2019. 212 с.
8. Гаркава В.Ф. Організація туристичної діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
9. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
10. Давидюк Ю.В., Ярмолук Д.І., Соловей А.І. Управління збутовою діяльністю на туристичному підприємстві. *Науковий вісник КПУ*. 2024. № 1(30). С. 44-49.
11. Данькевич М. Звіт з переддипломної практики на базі туристичного агентства «Море Турів». Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2025. 45 с.
12. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

13. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
14. Дьяченко Р.В., Тонких О.Г. Соціальні медіа як ефективний інструмент реклами туристичних і готельних послуг. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2025. № 3. С. 111–116.
15. Електронна комерція: Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
16. Єліферов В.Г., Рєпін В.В. Бізнес-процеси: регламентація і управління: підручник. Київ: Ліра-К, 2018. 319 с.
17. Заячківська Г.А. Антикризове управління туристичними підприємствами в умовах нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 78-83.
18. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
19. Козловський Є.В. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Економіка і держава*. 2023. № 5. С. 88-92.
20. Котлер Ф., Боуен Д., Мейкенз Д. Маркетинг. Гостинність. Туризм: підручник / пер. з англ. Київ: Юніті-Дана, 2017. 1071 с.
21. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. Київ: Знання, 2019. 343 с.
22. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2017. 424 с.
23. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 468 с.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ: Вільямс, 2019. 672 с.
25. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 238 с.

26. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. Як перетворити стратегію в дію. Київ: Основи, 2019. 394 с.
27. Офіційний сайт туристичної мережі «Море Турів». URL: <https://more-turiv.com.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
28. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 456 с.
29. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
30. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>.
31. Рубан О.Ю. Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі туристичної агенції): кваліфікаційна робота бакалавра. Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2025. 77 с.
32. Сокол Т.Г. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. Київ: Музична Україна, 2021. 268 с.
33. Ткачук Т.І., Ковальчук С.В. Оптимізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
34. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. Київ: Ексмо, 2018. 544 с.
35. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. Київ: Софія, 2017. 280 с.
36. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
37. Цифрова трансформація бізнесу: методичні рекомендації для МСБ. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2025).
38. Черниш І.В. Маркетингові стратегії туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ*. 2024. № 4. С. 12-18.
39. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: підручник. Чернівці: Книги-XXI, 2019. 596 с.

40. Юрчишин В.В. Сучасні інформаційні системи в управлінні туристичним бізнесом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 1(65). С. 145-152.