

## ТУРИЗМ

УДК 338.488.2:351.757:005

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2026-2-8>

### ЦИФРОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Мельниченко Світлана Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,

завідувачка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5162-6324

**Актуальність дослідження:** сучасний етап розвитку туристичної індустрії характеризується комплексом системних викликів для суб'єктів такої діяльності, серед яких провідне місце посідають загострення конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг, зростання частки туристів, що надають перевагу самостійному онлайн-бронюванню, трансформація споживчих очікувань у бік індивідуалізації та персоналізації сервісу, а також об'єктивна потреба в ефективному управлінні значними масивами даних і бронювань. Додатковим чинником ускладнення функціонування туристичних підприємств виступає вплив глобальних кризових явищ, що зумовлюють підвищений рівень невизначеності та ризиків у галузі. Трансформації технологій управління туристичними підприємствами, зумовлені інтенсивними процесами діджиталізації, актуалізують потребу у системному структуруванні бізнес-процесів та впровадженні комплексних організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності управління й адаптивності суб'єктів туристичної діяльності до динамічних умов ринку. **Предметом дослідження** є реструктуризація управління туристичним підприємством. **Метою** статті стало розкриття сутності та ролі цифрових технологій у реструктуризації туристичних підприємств, використання цифрових інструментів залежно від розміру підприємства, складності його організаційної структури та бізнес-процесів, що здійснюються, а також цифрова трансформація системи управління підприємством. **Методологія дослідження:** за допомогою абстрактно-логічного методу виокремлено групи цифрових технологій, які застосовуються в управлінській діяльності туристичного підприємства, визначено інструменти системи управління взаєминами з клієнтами на всіх етапах їхньої взаємодії та запропоновано здійснити цифрову реструктуризацію через модифікацію організаційних структур управління підприємством. Застосування методів аналізу та синтезу дало змогу оцінити ступінь використання аналітики Big Data туристичними підприємствами. **Результати дослідження:** розглянуто процес цифрової реструктуризації туристичних підприємств як один із ключових напрямів їх адаптації до умов інформаційного суспільства та цифрової економіки. Проаналізовано вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на трансформацію організаційних структур управління, бізнес-процесів і систем взаємодії з клієнтами. **Практичне значення:** обґрунтовано доцільність переходу туристичних підприємств від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, децентралізованих, мережевих і віртуальних форм організації діяльності. Визначено роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень, оптимізації комунікаційних процесів та забезпеченні конкурентоспроможності туристичних підприємств. Зроблено **висновок**, що цифрова реструктуризація є комплексним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, соціально-економічні зміни та створює передумови для сталого розвитку туристичних підприємств у цифровому середовищі. **Перспектива подальших досліджень** спрямована на вивчення ролі цифрових технологій у стратегічному менеджменті туристичних підприємств та формування управлінських інформаційних систем в умовах цифрового суспільства.

**Ключові слова:** інформаційні технології, організаційна структура, реструктуризація, туристичне підприємство, цифрові технології.

## DIGITAL RESTRUCTURING OF TOURISM ENTERPRISE MANAGEMENT

**Melnychenko Svitlana Volodymyrivna**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism,

Institute of Continuing Education and Tourism of National University of Life

and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-5162-6324

**Relevance of the study:** the current stage of development of the tourism industry is characterized by a complex of systemic challenges for tourism entities, among which the leading place is occupied by the intensification of competition in the tourism services market, the growth of the share of tourists who prefer independent online booking, the transformation of consumer expectations towards individualization and personalization of the service, as well as the objective need for effective management of significant data and bookings. An additional factor complicating the functioning of tourism enterprises is the influence of global crisis phenomena, which cause an increased level of uncertainty and risks in the industry. Transformations of tourism enterprise management technologies, caused by intensive digitalization processes, actualize the need for systemic structuring of business processes and the implementation of complex organizational changes aimed at increasing the efficiency of management and adaptability of tourism entities to dynamic market conditions. **The subject of the study** is the restructuring of tourism enterprise management. **The aim** of the article was to reveal the essence and role of digital technologies in the restructuring of tourism enterprises, the use of digital tools depending on the size of the enterprise, the complexity of its organizational structure and the business processes being carried out, as well as the digital transformation of the enterprise management system. **Research methodology:** using Abstract-logical method identified groups of digital technologies used in the management of a tourist enterprise, defined tools of the customer relationship management system at all stages of their interaction and proposed to implement digital restructuring through modification of the organizational structures of the enterprise management. The application of methods of analysis and synthesis made it possible to assess the degree of use Big analysts Data tourism businesses. **Research results:** the process of digital restructuring of tourism enterprises is considered as one of the key areas of their adaptation to the conditions of the information society and the digital economy. The impact of modern information and communication technologies on the transformation of organizational management structures, business processes and customer interaction systems is analyzed. **Practical significance:** the feasibility of the transition of tourism enterprises from traditional hierarchical models to flexible, decentralized, network and virtual forms of organizing activities is substantiated. The role of digital technologies in increasing the efficiency of management decisions, optimizing communication processes and ensuring the competitiveness of tourism enterprises is determined. It is **concluded** that digital restructuring is a complex process that encompasses technological, organizational, socio-economic changes and creates the prerequisites for the sustainable development of tourism enterprises in the digital environment. **The prospect of further research** is aimed at studying the role of digital technologies in the strategic management of tourism enterprises and the formation of management information systems in the conditions of a digital society.

**Keywords:** information technology, organizational structure, restructuring, tourism enterprise, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Цифровізація суспільства, масові комунікаційні процеси, інтенсифікація зв'язків між суб'єктами туристичної діяльності та споживачами передбачає підвищення ефективності технологічних процесів розроблення та реалізації туристичного продукту із застосуванням процесів діджиталізації в управлінській діяльності туристичних підприємств.

Висока конкуренція у туристичній сфері, зростання чисельності туристів, які самостійно здійснюють онлайн-бронювання турів, зміна вимог клієнтів з очікуванням

персоналізації послуг, необхідність управляти великими обсягами даних та бронювань, вплив глобальних криз є основними викликами, з якими стикаються суб'єкти туристичної діяльності.

За даними Data Appeal Company, на кінець 2025 року 49% бронювань готельних послуг здійснювалося онлайн, з них 25% усіх бронювань надходило через смартфони. За прогнозними даними цей показник у наступному році зросте до 74% [1]. Разом із тим застосування системи управління взаєминами з клієнтами (Customer Relationship

Management – CRM) для бронювання турів дає можливість залишатися туристичним агенціям конкурентоспроможними на ринку завдяки забезпеченню ефективної комунікації, оперативної обробки запитів та цифровізації процесів [2]. Результати опитування туристів показали: 70% опитаних вважають, що індивідуальний підхід до формування туру підвищує їхній досвід подорожі; 85% заявили, що на вибір туристичних послуг вплинули дані про їхні вподобання. Використання CRM-систем для зберігання даних про попередні подорожі клієнтів, їхні індивідуальні вподобання, надсилання персональних пропозицій та застосування програм лояльності дає змогу забезпечити зростаючі потреби споживачів щодо персоналізації туристичних послуг [3]. Крім того, за допомогою аналітики Big Data туристичні підприємства можуть аналізувати поведінку споживачів, враховувати їхні вподобання і таким чином впливати на створення персоналізованого досвіду. Згідно з прогнозними показниками, до 2027 року очікується зростання у туризмі ринку Big Data до 1 трильйону дол. США [3].

Таким чином, застосування глобальних систем бронювання, програмного забезпечення для готелів, систем управління туроператорською діяльністю, CRM-систем для управління клієнтами, програмних продуктів для онлайн-продажу, мобільних додатків, а також інструментів для маркетингу та аналітики не тільки дає можливість подолати вищезазначені виклики, а й сприяє значному збільшенню обсягів надання туристичних послуг, покращенню сервісу для клієнтів, скороченню затрат часу потенційного споживача на пошук і придбання туристичного продукту з урахуванням індивідуальних уподобань.

Зміни в технології управління туристичними підприємствами, викликані процесами діджиталізації, зумовлюють необхідність структурування бізнесу та здійснення організаційних змін. Глобалізація попиту та пропозиції, гіпердинамічна поведінка споживачів і застосування цифрових техно-

логій приводить до необхідності здійснення реструктуризації управління туристичними підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та праксеологічні аспекти дослідження питань реструктуризації туристичних підприємств перебувають у сфері інтересів вітчизняних науковців. Н. Зікій [4], дослідивши основні фактори впливу на функціонування туристичних підприємств, встановила, що керівники туристичних операторів велику увагу приділяють представленню компанії в електронному просторі через функціональні сайти та використання соціальних мереж з метою просування підприємства і його туристичних продуктів. Протилежна ситуація з туристичними агентствами, які не досить використовують цифрові технології у своїй діяльності, що є передумовою здійснення їхньої реструктуризації.

Використання автоматизованих інформаційних технологій у діяльності туристичних підприємств через аналіз їх впливу на формування прибутків досліджувалося українськими вченими В. Буркою, В. Підгірною, М. Паламарюк [5]. Доведено, що цифрові технології змінюють систему управління підприємством, підвищують оперативність прийняття рішень та ефективність роботи суб'єктів господарювання.

Запропоновано застосовувати комплексний підхід у побудові інформаційно-комунікаційної платформи для управління туристичним бізнесом на макрорівні. Такий підхід передбачає формування систем стратегічного рівня, довідкових інформаційних систем, систем резервування, що стане інструментом для реалізації бізнес-ідей розвитку туристичної сфери, впровадження інформаційних систем менеджменту з використанням віртуальної просторової структури через автоматизацію бізнес-процесів, формування туристичних продуктів та надання туристичних послуг із використанням електронних і мобільних програм у режимі реального часу [6].

Сучасним інструментам управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи), які

забезпечують ефективну інформаційну взаємодію та координацію діяльності всіх задіяних у формуванні, просуванні та реалізації туристичного продукту суб'єктів господарювання, визначенню критеріїв ефективності запровадження CRM-систем для забезпечення якості туристичних послуг, присвячено роботи А. Балабаниць та Ф. Перепадя [7], А. Ковальова [8].

Більшість теоретиків і практиків одним із дієвих інструментів антикризового розвитку бізнесу визначають digital-маркетинг, який забезпечує оперативний збір інформації про споживачів з урахуванням їхніх побажань та надання їм інформації про туристичні продукти і послуги, що можуть їх зацікавити. Особливе практичне значення мають такі види digital-маркетинг, як CRM-системи та Inbound-маркетинг, а саме: контент-маркетинг (блоги, статті, кейси); пошукова оптимізація (SEO); соціальні мережі та відеомаркетинг; email-розсилки з корисним контентом на всіх етапах взаємодії зі споживачем [9–15].

Г. Гарбар [16], провівши дослідження впливу цифрових технологій, таких як штучний інтелект, мобільні застосунки, віртуальна та доповнена реальність, блокчейн, платформи онлайн-бронювання, на трансформацію туристичних послуг отримала позитивний результат, який проявився у покращенні якості обслуговування, персоналізації пропозицій, розширенні охоплення та оперативності комунікації зі споживачами. Разом із тим виявлено проблеми, з якими стикаються туристичні підприємства в умовах цифрової трансформації, а саме: захист персональних даних; адаптація до динамічних технологічних змін; недостатня цифрова компетентність персоналу. Запропоновано способи персоналізації туристичних послуг, оптимізації маршрутизації, підвищення безпеки та зручності для туристів за допомогою цифрових технологій, що є актуальним для науки та практики управління туристичним підприємством в умовах розвитку інноваційної економіки.

Отримані науковцями та практиками результати дозволяють констатувати, що,

незважаючи на вагомий науковий доробок, не приділено значної уваги якісним змінам системи управління туристичним підприємством через реструктуризацію за допомогою використання цифрових технологій. Здебільшого дослідники визначають теоретичні і практичні засади впливу окремих видів цифрових інструментів на управління бізнес-процесами. Тільки деякі з вітчизняних і закордонних науковців у результаті проведених досліджень дійшли висновку, що покращення якості туристичного продукту, прискорення процесів обслуговування споживачів, персоналізація надання туристичних послуг можливе через реструктуризацію, раціональне управління та комплексне застосування сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності.

**Мета дослідження** – розкриття сутності та ролі цифрових технологій у здійсненні реструктуризації туристичних підприємств, застосування цифрового інструментарію залежно від розміру підприємства, розгалуженості його організаційної структури та здійснюваних бізнес-процесів, а також цифрової трансформації системи управління підприємством.

**Основний матеріал.** Сучасний рівень розвитку держав значною мірою визначається поширенням управлінських наукових підходів, глибоким проникненням інформаційних процесів у всі сфери суспільного життя та активізацією комунікацій. Швидке розширення інформаційно-комунікаційних мереж сприяє посиленню соціальних зв'язків, тоді як пріоритетне значення набувають галузі, орієнтовані на надання послуг і створення інформаційного продукту, серед яких є туристична індустрія.

Управлінський вплив у сфері туристичного бізнесу реалізується через системну діяльність, спрямовану на формування обґрунтованих рішень, організацію їх запровадження та оцінювання ефективності досягнутих результатів. За умов цифрової трансформації процеси менеджменту зазнають суттєвих змін, зумовлених зростанням ролі сучасних інформаційних технологій.

Це, своєю чергою, потребує модернізації як управлінських підходів, так і технічного інструментарію опрацювання інформаційних потоків. Одним із таких комплексних процесів є цифрова реструктуризація.

Реструктуризація туристичного підприємства під впливом цифрових технологій – це системний та цілеспрямований процес трансформації організаційної структури, управлінських підходів, бізнес-процесів та інформаційно-технологічного забезпечення підприємства, що здійснюється шляхом впровадження цифрових технологій з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності його діяльності, покращення якості туристичних послуг та здатності підприємства до адаптації в умовах цифрової економіки.

Цифровізація управлінського процесу туристичного підприємства забезпечує:

- вищий (стратегічний) рівень – інформацією, що ґрунтується на комплексному аналізі ринкового середовища, стану кон'юнктури, конкурентного оточення та оцінювання альтернативних напрямів вибору й обґрунтування стратегії розвитку підприємства;

- середній (тактичний) рівень – розв'язання завдань щодо визначення планових параметрів діяльності, а також здійснення моніторингу та контролю за рівнем їх досягнення;

- нижчий (оперативний) рівень – оброблення й узагальнення фактичних результатів діяльності підприємства в режимі

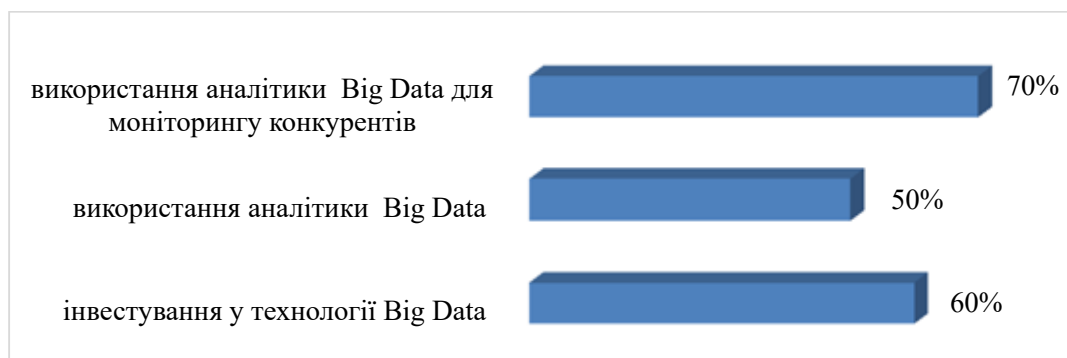
реального часу відповідно до моменту їх виникнення.

Забезпечення стратегічного рівня управління здійснюється за допомогою аналітики Big Data, що дозволяє моніторити конкурентів через збір інформації про ціни, маркетингові стратегії та акції, аналізувати поведінку споживачів та їх уподобань, прогнозувати підвищення попиту за туристичними напрямками, змінювати цінову політику в реальному часі, враховуючи попит, сезонність та інші фактори, оптимізувати перевезення та покращити обслуговування туристів через створення інтерактивних чат-ботів та зворотний зв'язок [3].

За результатами проведених досліджень більше половини великих туристичних підприємств використовують у своїй діяльності аналітику Big Data, при цьому близько трьох чвертей – для моніторингу конкурентів (рис. 1) [3].

Відомі платформи онлайн-продажу використовують Big Data для: збору даних про запити та уподобання споживачів з метою створення персональних пропозицій (Airbnb); аналізу поведінки споживачів (дати бронювання, послуги, які найбільше надавалися, тип засобу розміщення) для формування індивідуальних пропозицій (Booking.com); створення цільових рекламних кампаній на основі даних про тури та вподобання туристів (Expedia).

Таким чином, Big Data дає можливість туристичним підприємствам аналізувати тенденції розвитку галузі, поведінку та впо-



**Рис. 1. Використання аналітики Big Data туристичними підприємствами**

*\*Сформовано автором за джерелом [3].*

добання споживачів, що є одним із цифрових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим 76% споживачів, які скористалися послугами туристичних компаній, висловлюють занепокоєння щодо забезпечення конфіденційності та практик оброблення їхніх персональних даних [3].

Для забезпечення тактичного рівня управлінського процесу туристичні підприємства застосовують різні цифрові технології, найбільш поширені з яких наведені на рис. 2.

Застосування цифрових технологій в управлінській діяльності туристичних операторів та агентів будуть відрізнятися, оскільки вони працюють за різними бізнес-моделями.

Висока конкуренція у туристичній сфері вимагає нових управлінських підходів, які базуються на цифрових рішеннях. Для ефективного управління бізнесом застосовують CRM-системи. Оскільки діяльність туристичного оператора орієнтована на створення, просування та реалізацію туристичного продукту, CRM-система включає:

- інтеграцію з глобальними системами бронювання;

- контролювання всіх процесів формування туристичного продукту;
- аналітику прибутковості туристичних напрямків;
- управління відносинами з бізнес-партнерами та агентською мережею.

Діяльність туристичного агентства спрямована на продаж готових турів та роботу зі споживачем. Тому CRM-система передбачає автоматизацію:

- опрацювання заявок і здійснення продажів – забезпечення оперативного бронювання туристичних послуг, розрахунок вартості, інтеграція з каналами цифрової комунікації;

- облік споживацької історії та стимулювання повторних звернень – накопичення даних по уподобаннях клієнтів, попередній досвід подорожей та формування персоналізованих комерційних пропозицій;

- інструменти e-mail та SMS-комунікації – реалізація механізмів підтримання лояльності споживачів, а також запуск цільових сезонних і тематичних маркетингових кампаній;

- оцінювання діяльності персоналу та управління навантаженням – моніторинг



Рис. 2. Цифрові технології в управлінській діяльності туристичного підприємства

\* Складено автором.

результативності роботи менеджерів, аналіз ключових показників ефективності (KPI), розподіл робочого навантаження та автоматизоване призначення заявок.

Отже, для здійснення туроператорської діяльності потрібна значно ширша за функціоналом і гнучкіша CRM-система, а для турагентської – система спрямована на оперативне укладання угод і стимулювання повторних продажів.

Основною перевагою CRM-систем для туристичних підприємств є сприяння якісному обслуговуванню споживачів на всіх етапах взаємодії (табл. 1).

Сучасний туристичний бізнес з метою економії часу, спрощення роботи менеджерів, оптимізації робочого процесу, зручності роботи з клієнтами активно використовує у своїй діяльності програмне забезпечення для здійснення ефективного управлінського процесу на оперативному рівні.

Таке програмне забезпечення дає можливість автоматизувати такі процеси, як [18]:

- підбір турів – CRM-рішення забезпечує агрегування пропозицій від різних туристичних операторів, що дає змогу здійснювати порівняльний аналіз вартості й умов обслуговування та оперативно формувати

оптимальні варіанти відповідно до запитів споживачів;

- онлайн-розсилка добірок турів – автоматична передача клієнтам сформованих пропозицій з детальними описами та активними посиланнями через месенджери або SMS;

- створення внутрішніх масивів даних – формування власних баз засобів розміщення за визначеними параметрами (категорія, розташування, рекомендації), що забезпечує оперативний доступ до релевантних пропозицій без необхідності повторного ручного пошуку;

- моніторинг чартерних авіаперевезень – відстеження наявних рейсів такої категорії і вільних місць, що дозволяє своєчасно реагувати на вигідні пропозиції та задовольняти термінові запити клієнтів;

- автоматизоване формування медичної документації з урахуванням обмежень та алергічних реакцій, що значно скорочує тривалість оформлення документів. Автоматизоване формування медичної документації щодо туристів передбачає використання цифрових інформаційних систем для оперативного створення та обробки необхідних медичних документів з урахуванням індивідуальних особливостей мандрівни-

Таблиця 1

## Інструменти CRM-системи для обслуговування туристів

До подорожі	Під час подорожі	Після подорожі
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Автоматизоване інформування споживачів щодо наближення дати подорожі, необхідності оформлення візових документів, медичного страхування, підготовка супровідної документації.</li> <li>– Формування персоналізованих пропозицій з урахуванням попередніх звернень, індивідуальних уподобань і запитів споживачів.</li> <li>– Забезпечення безперервних комунікацій між менеджером і туристом, оперативна передача інформації, документів і нагадувань через зручні для споживача канали зв'язку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення оперативної підтримки споживачів у режимі реального часу завдяки використанню чатів, інтегрованих у CRM-систему.</li> <li>– Актуалізація інформаційного супроводу подорожі через своєчасне інформування про трансфери, час виїзду, екскурсійні заходи та інші організаційні заходи.</li> <li>– Централізоване зберігання туристичної документації (електронні ваучери, квитки, маршрути), забезпечуючи до неї зручний доступ з різних пристроїв.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збір даних за результатами зворотного зв'язку з туристами шляхом автоматизованого надсилання анкет, опитувальників або запитів щодо надання відгуків.</li> <li>– Оцінювання рівня задоволеності, лояльності та довіри споживачів, на основі чого формуються відповідні стратегії їх утримання.</li> <li>– Активізація повторних продажів через формування персоналізованих пропозицій туристичних напрямів або надання бонусних стимулів для наступних бронювань з урахуванням поведінкових характеристик споживачів.</li> </ul>

\*Складено на основі даних [17].

ків, зокрема стану здоров'я, наявних медичних обмежень та алергічних реакцій. Такий підхід є особливо важливим у туристичній сфері, де медична допомога часто надається в умовах обмеженого часу та мовних або організаційних бар'єрів. Урахування медичних обмежень і алергій туристів у процесі автоматизованого оформлення документації зменшує ризик помилок під час надання медичних послуг, сприяє правильному підбору медикаментів і процедур та підвищує рівень безпеки перебування туристів у дестинації. Завдяки автоматизації процесу суттєво скорочується час підготовки медичних документів, що дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, підвищує якість сервісу та загальний рівень задоволеності туристів; треба уточнити, про що йдеться – страхова мед. документація?

– інтеграція заявок туроператорів – імпорту замовлень із зовнішніх платформ в єдину інформаційну базу забезпечує цілісність даних і надає менеджерам повний доступ до інформації про кожне бронювання;

– цифрове зчитування паспортних даних – використання технологій сканування закор-

донних паспортів прискорює реєстрацію клієнтів, підвищує точність внесення персональних даних і мінімізує ризик допущення помилок.

Упровадження вищезазначених цифрових рішень сприяє трансформації туристичного підприємства у сервісно-орієнтовану компанію, що функціонує оперативно та є зручною як для персоналу, так і для споживачів туристичних послуг. Автоматизація бізнес-процесів забезпечує можливість зосередження управлінських і трудових ресурсів на ключових завданнях, зокрема на формуванні якісного туристичного продукту та розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Цифрова реструктуризація передбачає модифікацію організаційної структури управління туристичним підприємством і залежить від типу підприємства та ступеня застосування інформаційних технологій. Узагальнену схему класифікації організаційних структур управління підприємством наведено на рис. 3.

У сучасному соціально-економічному середовищі функціонують різні типи під-

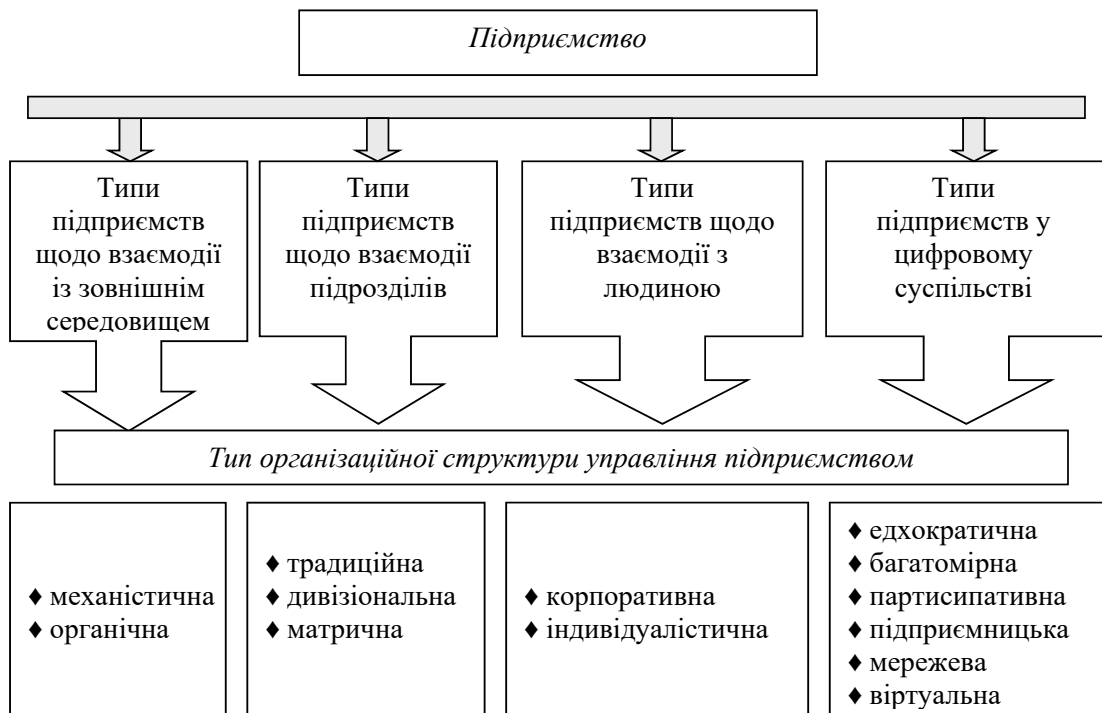


Рис. 3. Класифікація організаційних структур управління підприємством

\* Складено автором.

приємств, проте перехід до нової фази розвитку – цифрового суспільства – зумовив докорінні трансформації підходів до управління туристичними підприємствами. Формування сучасного етапу розвитку сприяло зростанню рівня відкритості підприємства, посиленню орієнтації на людський капітал, застосуванню цифрових технологій, штучного інтелекту та інформаційно-комунікаційних технологій.

Сучасному суспільству притаманне формування таких типів організаційних структур управління туристичним підприємством, як:

– *едхократична*, чому не описана ця структура, всі решта є? яка відзначається високою здатністю до адаптації в умовах виконання складних, нестандартних завдань, а також наявністю гнучких і динамічних управлінських структур, межі яких часто є нечіткими та змінними. Система влади базується переважно на рівні професійних знань і компетентностей працівників. Така структура потребує використання складних технологій, творчого підходу та інноваційних рішень; надання працівникам значної автономії у виконанні професійних обов'язків; домінування неформальних відносин у колективі та переваги горизонтальних комунікацій над вертикальними; а також побудови системи мотивації й ухвалення управлінських рішень на основі експертних знань і професійного авторитету. У практичній діяльності такий тип організаційної побудови є малопоширеним у туристичній галузі, натомість він більш характерний для комп'ютерної, науково-дослідної, консультаційної, інноваційної та суміжних сфер діяльності.

– *багатомірна*, яка передбачає функціонування автономних груп, що паралельно виконують комплекс взаємопов'язаних завдань. До таких завдань належать забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами, організація виробництва туристичних послуг з орієнтацією на конкретного споживача, ринок або продукт, а також обслуговування клієнтів, розвиток і розширення ринкової присутності чи здійснення операцій у межах визначеної території.

Особливістю функціонування підприємств є формування туристичних продуктів з урахуванням індивідуальних запитів окремих клієнтів або груп споживачів. Результативність реалізації туристичного продукту значною мірою залежить від якості сервісного обслуговування, а також від здатності менеджерів ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал підприємства. У цьому контексті організаційна структура управління передбачає виділення спеціалізованих підрозділів і посад, орієнтованих на окремі сегменти ринку (зокрема, підрозділи внутрішнього, в'їзного, виїзного та регіонального туризму). Використання цифрових технологій забезпечує узгоджене та результативне функціонування багатовимірної структури управління шляхом створення умов для реалізації менеджерами всіх зазначених управлінських та операційних завдань;

– *партисипативна* – ґрунтується на залученні персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень, що безпосередньо стосуються їхньої професійної діяльності. Функціонування таких підприємств може бути результативним за умови формування ефективного механізму самоуправління. Залучення працівників до управління підприємством сприяє розвитку вертикальних комунікацій знизу догори, що, своєю чергою, зменшує управлінський тиск на керівника з боку підлеглих. Надання персоналу можливостей брати участь у прийнятті рішень позитивно впливає на рівень їхньої мотивації та продуктивності праці.

Водночас партисипативна структура поряд із перевагами має низку обмежень. Зокрема, вона може характеризуватися низьким рівнем здатності до реформування, розвитком колективного еґоїзму серед працівників, а також схильністю керівників до популістських управлінських рішень.

Координація діяльності персоналу з урахуванням як горизонтальних, так і вертикальних взаємозв'язків здійснюється переважно через обмін інформацією з використанням цифрових технологій. Тому автоматизація процесів у туристичних підприємствах

ємствах не лише підвищує ефективність комунікацій, а й забезпечує працівників необхідною інформаційною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– *підприємництво* – пов'язана із необхідністю створення реальних економічних цінностей шляхом активного пошуку та реалізації наявних можливостей розвитку відповідного напрямку діяльності. Система управління в межах цієї моделі вирізняється незначною кількістю управлінських рівнів і високим ступенем гнучкості. При цьому відбувається трансформація ролі керівників: замість переважно контролюючих функцій вони зосереджуються на підтримці та стимулюванні зусиль працівників, які безпосередньо залучені до здійснення основної діяльності підприємства.

Рівень управління, що безпосередньо підпорядковується вищому керівництву, зазвичай охоплює три функціональні блоки: перший забезпечує управління ресурсами підприємства з метою підтримки бізнес-процесів; другий відповідає за визначення та розвиток ринків збуту; третій представлений консультативними структурами, що сприяють ефективній реалізації підприємницької діяльності. Визначальною рисою цього типу є максимально можливе делегування повноважень і відповідальності працівникам, які безпосередньо займаються створенням і реалізацією туристичного продукту або послуги. Така модель управління забезпечує здатність підприємства враховувати індивідуальні потреби споживачів та оперативно реагувати на зміни їхніх запитів.

Специфічною особливістю організаційної структури туристичних підприємств є наявність посад менеджерів за напрямками діяльності, кожен з яких здійснює управління підприємницькими процесами окремого підрозділу або конкретного туристичного напрямку. Їхня діяльність може бути зорієнтована як на регіональні ринки окремих країн чи груп країн світу, так і на туристично-рекреаційні регіони національного ринку. До функціональних обов'язків таких менеджерів належить ведення ділової кореспонден-

ції, проведення переговорів із партнерами, забезпечення інформаційної підтримки розвитку зовнішніх зв'язків, а також пошук, збір, обробка й аналіз професійно значущої інформації. Крім того, вони активно працюють із базами даних, використовують сучасні цифрові технології та виконують значний обсяг робіт, пов'язаних із виробництвом, просуванням і наданням туристичних послуг;

– *мережева* – ґрунтується на коопераційних формах взаємодії, що об'єднують переважно малі і середні компанії. Під мережевою структурою доцільно розуміти систему договірних відносин, у межах яких учасники зберігають організаційну самостійність, водночас координуючи та узгоджуючи спільну діяльність. Така структура відзначається високим рівнем гнучкості та дає змогу компаніям-учасникам не лише співпрацювати, а й конкурувати між собою. У межах мережових об'єднань відсутня традиційна ієрархія управління, натомість формується модель прямого партнерського співробітництва, яка забезпечує відносно рівні умови для більшості менеджерів. У зв'язку з цим перехід до мережових структур актуалізує питання формування ефективної команди, організації спільної діяльності та виконання представницьких функцій.

У туристичній галузі мережева структура реалізується насамперед через співпрацю туроператорів і турагентів на основі агентських угод. Наявність у туроператора розгалуженої мережі контрагентів сприяє збільшенню обсягів реалізації туристичних продуктів і зниженню витрат. Турагент, зі свого боку, отримує комісійну винагороду за посередницьку діяльність із продажу турів кінцевим споживачам. Агентська угода регламентує предмет договору, права й обов'язки сторін, порядок реалізації туристичних продуктів та взаєморозрахунків, відповідальність сторін, умови форс-мажору, механізми врегулювання спірних питань та інші істотні умови співпраці.

Особливістю функціонування туристичних агентств в Україні є їхня відносна організаційна незалежність, на відміну від

практики розвинених країн, де значна частина турагентств функціонує як дочірні підприємства або філії великих компаній. У зв'язку з цим розвиток мережевих організаційних структур у діяльності вітчизняних туристичних підприємств є доцільним та перспективним напрямом підвищення їх конкурентоспроможності;

– *віртуальна* – функціонує як мережа ділового партнерства, що охоплює основну діяльність підприємства та його зовнішнє середовище, зокрема постачальників, споживачів та інших учасників ринку, взаємодія яких координується й інтегрується за допомогою новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів цифровізації. Специфіка діяльності полягає у відсутності необхідності постійної фізичної присутності менеджерів на робочих місцях, унаслідок чого не формується традиційний колектив як єдина просторово об'єднана структура.

За таких умов побудова організаційної структури управління віртуальним підприємством має враховувати низку принципово важливих положень. По-перше, необхідно забезпечити безперервне функціонування підприємства за принципом 24/7 без порушення вимог трудового законодавства, що досягається шляхом упровадження автоматизованих систем прийому замовлень і формування рахунків через Інтернет, а також організації кол-центрів із використанням автовідповідачів і домашніх офісів на основі технологій віддаленого доступу. По-друге, кожен учасник діяльності повинен мати доступ до необхідної інформації відповідно до індивідуально визначених прав, закріплених в організаційно-розпорядчій документації. По-третє, важливою є можливість тривалого перебування працівників поза межами офісу за умови збереження належного рівня обізнаності щодо поточних процесів, що забезпечується через організацію доступу до інформаційних ресурсів підприємства з використанням мережі Інтернет та інших цифрових засобів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Цифрова реструктуризація

туристичних підприємств є об'єктивною відповіддю галузі на виклики сучасного інформаційного суспільства, глобалізаційні процеси та динамічні зміни споживчої поведінки. Упровадження цифрових технологій зумовлює глибокі трансформації організаційних структур управління, бізнес-процесів, систем комунікації та механізмів прийняття управлінських рішень. У результаті туристичні підприємства переходять від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких, децентралізованих і клієнтоорієнтованих форм організації діяльності. Автоматизація процесів, використання інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, систем управління взаєминами з клієнтами та віддалених форм роботи забезпечують оперативність, прозорість та ефективність управління. Це, своєю чергою, підвищує здатність туристичних підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, індивідуалізувати туристичні продукти та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Водночас цифрова реструктуризація висуває нові вимоги до кадрового потенціалу туристичної сфери. Зростає потреба у фахівцях, які володіють не лише професійними знаннями у сфері туризму, а й розвиненими цифровими компетентностями, здатністю працювати з великими обсягами інформації, використовувати сучасні технології та приймати самостійні управлінські рішення.

Цифрова реструктуризація туристичних підприємств є комплексним і багатаспектним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та соціально-економічні зміни. Її успішна реалізація можлива за умови системного підходу, поєднання інноваційних управлінських рішень із розвитком людського капіталу та формуванням ефективного цифрового середовища. Тому у найближчій перспективі дослідження будуть спрямовані на вивчення ролі цифрових технологій у стратегічному менеджменті туристичних підприємств та формування управлінських інформаційних систем в умовах цифрового суспільства.

### Література

1. Технології майбутнього в туризмі та роль БПЛА у їх розвитку. URL: <https://culver.aero/uk/news/tehnologiyi-majbutnogo-v-turizmi-ta-rol-bpla-u-yih-rozvitku> (дата звернення: 29.12.2025).
2. Переваги CRM для туристичних агенцій в умовах сучасних викликів. URL: [https://ye.ua/sypilstvo/73570\\_Perevagi\\_CRM\\_dlya\\_turistichnih\\_agency\\_v\\_umovah\\_suchasnih\\_viklikiv.html](https://ye.ua/sypilstvo/73570_Perevagi_CRM_dlya_turistichnih_agency_v_umovah_suchasnih_viklikiv.html) (дата звернення: 02.01.2026).
3. Аналітика Big Data у туристичній індустрії: Персоналізація досвіду подорожей. URL: [surl.li/tyrhxz](http://surl.li/tyrhxz) (дата звернення: 05.01.2026).
4. Зікій Н.Л. Передумови реструктуризації туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 59–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5-6.59
5. Бурка В.Й., Підгірна В.Н., Паламарюк М.Ю. Застосування автоматизованих інформаційних технологій в туристичному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-45>
6. Байда Б.Ф. Формування інформаційно-комунікаційної платформи системи менеджменту туризму. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2020. Том 64. № 3. С. 7–13.
7. Балабаниць А.В., Перепада Ф.Л. Роль інформаційних технологій в управлінні клієнтоорієнтованістю туристичних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/5.pdf) (дата звернення: 07.10.2025).
8. Ковальова А.М. CRM-система в туризмі: основні аспекти використання. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства». Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2022. С. 187–190. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kovalyova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kovalyova2.htm) (дата звернення: 07.10.2025).
9. Вдовічена О., Мітяєва Т., Корюгін А. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2022. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.12.32
10. Савицька Н., Чміль Г. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах діджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>
11. Baggett B. How to: social media marketing in the restaurant industry. URL: <https://modernrestaurant-management.com/how-to-social-media-marketing-in-the-restaurant-industry/> (дата звернення: 03.09.2025).
12. Sushchenko O., Aleksandrov M. Information Technologies and Social Networks in Business: Integrated Implementation. *IEEE 9th International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology*, 2022. 353–358. <https://doi.org/10.1109/PICST57299.2022.10238507>
13. Bovsh L., Mouloudj K., Rasulova A.L., Tkachuk T.M. Viral content in event management of hospitality and socio-cultural activities. *New Technologies in Virtual and Hybrid Events*, 2024. 228–257. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2272-7.ch012>
14. Ponomarenko I.V., Pavlenko V.M., Morhulets O.B., Ponomarenko D.V., Ukhnal N.M. Application of artificial intelligence in digital marketing. *CEUR Workshop Proceedings*. 2024. Том 3662, 155–166. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85191495486&origin=recordpage> (дата звернення: 07.11.2025).
15. Restaurant marketing as key to the growth of your business. URL: <https://extrabrain.net/restaurant-marketing/> (дата звернення: 07.11.2025).
16. Гарбар Г.А. Основні тенденції та особливості впливу цифрових технологій на трансформацію туристичних послуг. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 67–74. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/51-2025/harbar.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).
17. Розробка CRM для турагенції. URL: <https://avada-media.ua/services/crm-dlya-turagentstva/> (дата звернення: 03.01.2026).
18. CRM для туризму. URL: <https://todo.ltd/moduli/crm/crm-dlya-turyzmu/> (дата звернення: 01.01.2026).

### References

1. Tekhnolohii maibutnoho v turyzmi ta rol BPLA u yikh rozvytku. (2025). [Future technologies in tourism and the role of UAVs in their development]. Retrieved from: <https://culver.aero/uk/news/tehnologiyi-majbutnogo-v-turizmi-ta-rol-bpla-u-yih-rozvitku> [in Ukrainian].
2. Perevahy CRM dlia turystychnykh ahentsii v umovakh suchasnykh vyklykiv. (2026). [Benefits of CRM for travel agencies in the face of modern challenges]. Retrieved from: [https://ye.ua/sypilstvo/73570\\_Perevagi\\_CRM\\_dlya\\_turistichnih\\_agency\\_v\\_umovah\\_suchasnih\\_viklikiv.html](https://ye.ua/sypilstvo/73570_Perevagi_CRM_dlya_turistichnih_agency_v_umovah_suchasnih_viklikiv.html) [in Ukrainian].

3. Analytika Big Data u turystychnii industrii: Personalizatsiia dosvidu podorozhei. (2026). [Big Data Analytics in the Travel Industry: Personalizing the Travel Experience]. Retrieved from: <https://www.neurorevolutionary.org/business/> [in Ukrainian].
4. Zikii, N.L. (2020). Peredumovy restrukturyzatsii turystychnykh pidpriemstv [Grounds for the restructuring of tourism enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5–6, 59–65. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.59> [in Ukrainian].
5. Burka, V.Y., Pidhirna, V.N., & Palamariuk, M.Y. (2022). Zastosuvannia avtomatyzovanykh informatsiinykh tekhnolohii v turystychnomu biznesi [Application of automated information technologies in the tourism business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-45> [in Ukrainian].
6. Baida, B.F. (2020). Formuvannia informatsiino-komunikatsiinoi platformy systemy menedzhmentu turyzmu [Formation of an information and communication platform of the tourism management system]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 64(3), 7–13 [in Ukrainian].
7. Balabanyts, A.V., & Perepadia, F.L. (2021). Rol informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni kliientoorientovanistiu turystychnykh pidpriemstv [The role of information technologies in managing customer orientation of tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, (36). Retrieved from: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/5.pdf) [in Ukrainian].
8. Kovalova, A.M. (2022). CRM-systema v turyzmi: Osnovni aspekty vykorystannia [CRM system in tourism: main aspects of use]. In *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva* (pp. 187–190). NU “Zaporizka politekhnikha”. Retrieved from: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kovalyova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kovalyova2.htm) [in Ukrainian].
9. Vdovichena, O., Mitiaieva, T., & Koriuhin, A. (2022). Digital-marketynh yak instrument antykrizovoho rozvytku subiektiv hospodariuvannia [Digital marketing as a tool for anti-crisis development of business entities]. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.32> [in Ukrainian].
10. Savytska, N., & Chmil, H. (2022). Transformatsiia vzaiemodii subiektiv rynku v umovakh didzhitalizatsii marketynhu [Transformation of interaction between market entities in the context of digitalization of marketing]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1(01), 112–117. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18> [in Ukrainian].
11. Baggett, B. (n.d.). How to: Social media marketing in the restaurant industry. *Modern Restaurant Management*. Retrieved from: <https://modernrestaurantmanagement.com/how-to-social-media-marketing-in-the-restaurant-industry/> [in English].
12. Sushchenko, O., & Aleksandrov, M. (2022). Information technologies and social networks in business. Integrated implementation. In *Proceedings of the IEEE 9th International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology*, 353–358. Retrieved from: <https://doi.org/10.1109/PICST57299.2022.10238507> [in English].
13. Bovsh, L., Mouloudj, K., Rasulova, A.L., & Tkachuk, T.M. (2024). Viral content in event management of hospitality and socio-cultural activities. In *New technologies in virtual and hybrid events*, 228–257. Retrieved from: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2272-7.ch012> [in English].
14. Ponomarenko, I.V., Pavlenko, V.M., Morhulets, O.B., Ponomarenko, D.V., & Ukhnal, N.M. (2024). Application of artificial intelligence in digital marketing. *CEUR Workshop Proceedings*, 3662, 155–166. Retrieved from: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85191495486> [in English].
15. Restaurant marketing as key to the growth of your business. (n.d.). *ExtraBrains*. Retrieved from: <https://extrabrain.net/restaurant-marketing/> [in English].
16. Harbar, H.A. (2025). Osnovni tendentsii ta osoblyvosti vplyvu tsyfrovyykh tekhnolohii na transformatsiiu turystychnykh posluh [Main trends and features of the impact of digital technologies on the transformation of tourism services]. *Modern Economics*, 51, 67–74. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/51-2025/harbar.pdf> [in Ukrainian].
17. Rozrobka CRM dlia turahentsii. (2026). [CRM development for a travel agency]. *Avada Media*. Retrieved from <https://avada-media.ua/services/crm-dlya-turagentstva/> [in Ukrainian].
18. CRM dlia turyzmu. (2026). [CRM for tourism]. *Todo Ltd*. Retrieved from: <https://todo.ltd/moduli/crm/crm-dlya-turyzmu/> [in Ukrainian].



Стаття поширюється на умовах  
ліцензії відкритого доступу  
CC BY 4.0

Дата першого надходження статті до видання: 29.01.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 03.03.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.05.2026