

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА
ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти БАКАЛАВР

на тему ” **ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У
ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**”

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, групи ТУР-42зсп
спеціальності 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва спеціальності)
освітньої програми Туризм і рекреація
Верес Яна Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник _____

(наук. ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: _____

(ім'я та прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ СТЕПАНА ҐЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТУ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)

Спеціальність 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм і рекреація»
(назва ОП)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри
туризму, рекреації та краєзнавства
(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

“ _____ ” _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Верес Яни Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств: сучасний стан та перспективи»

Керівник роботи _____

(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУВМБ імені С. З. Ґжицького від 16.03.2026 р. №159-4.

2. Строк подання здобувачем роботи до 15 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та закордонних учених з питань використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств, довідкові матеріали, література на туристичну тематику.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність CRM-систем та їх значення у цифровій трансформації туристичного бізнесу

1.2. Функціональні можливості CRM-систем у процесах продажів, комунікації та сервісного супроводу туристів

1.3. Методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ CRM-ОРІЄНТОВАНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АККОРД-ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» як суб'єкта туристичного ринку

2.2. Оцінка цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами

2.3. Аналіз CRM-орієнтованих інструментів управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку

3.2. Використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів

3.3. Шляхи підвищення ефективності використання CRM -системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на туристичних підприємствах

4.2. Пожежна безпека туристичного підприємства

4.3. Інструкція з охорони праці туристичного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):рисунки, таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				
Охорона праці				

7. Дата видачі завдання "17" березня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	17.03.2026 р.	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 23.03.2026	
3.	Написання вступу і I розділу	до 07.04.2026	
4.	Написання II розділу	до 20.04.2026	
5.	Написання III розділу	до 07.05.2026	
6.	Написання IV розділу і висновків	до 18.05.2026	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 29.05.2026	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 13.06.2026	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2026	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	23.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Яна ВЕРЕС

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

УДК 338.486.2:004.45

Кваліфікаційна робота: 112 сторінок, включаючи 25 таблиць, 10 рисунків, 73 літературних джерела.

Верес Я.А. Використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств: сучасний стан та перспективи. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм і рекреація. Львів: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2026. 112 с.

У кваліфікаційній роботі всебічно розкрито теоретико-методичні засади використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств. Досліджено сутність CRM-систем та їх значення у цифровій трансформації туристичного бізнесу. Охарактеризовано функціональні можливості CRM-систем у процесах продажу, комунікації та сервісного супроводу туристів. Розглянуто методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств.

Проаналізовано сучасний стан використання CRM-орієнтованих інструментів у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР». Охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «АККОРД-ТУР» як суб'єкта туристичного ринку. Здійснено оцінку цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами. Проаналізовано CRM-орієнтовані інструменти управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві. Досліджено вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.

На основі результатів досліджень розроблено низку рекомендацій щодо впровадження та ефективного використання CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР». Розглянуто напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку. Запропоновано напрями використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів. Окреслено перспективні напрями вдосконалення використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств: сучасний стан та перспективи

В першому розділі «Теоретико-методичні засади використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств» всебічно розкрито теоретико-методичні засади використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств. Досліджено сутність CRM-систем та їх значення у цифровій трансформації туристичного бізнесу. Охарактеризовано функціональні можливості CRM-систем у процесах продажу, комунікації та сервісного супроводу туристів. Розглянуто методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану використання CRM-орієнтованих інструментів у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» проаналізовано сучасний стан використання CRM-орієнтованих інструментів у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР». Охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «АККОРД-ТУР» як суб'єкта туристичного ринку. Здійснено оцінку цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами. Проаналізовано CRM-орієнтовані інструменти управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві. Досліджено вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.

У третьому розділі «Шляхи підвищення ефективності використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств» розроблено низку рекомендацій щодо впровадження та ефективного використання CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР». Розглянуто напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку. Запропоновано напрями використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів. Окреслено перспективні напрямки вдосконалення використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств

Ключові слова: CRM-система, CRM-стратегія, туристичне підприємство, туристичний оператор, цифровізація туризму, цифрові канали комунікації, управління клієнтськими взаємовідносинами, клієнтська база, персоналізація туристичних послуг.

ANNOTATION.

This thesis examines the use of CRM systems in the operations of tourism enterprises: current status and prospects

The first chapter, 'Theoretical and methodological foundations of the use of CRM systems in the operations of tourism enterprises', provides a comprehensive overview of the theoretical and methodological foundations of the use of CRM systems in the operations of tourism enterprises. The nature of CRM systems and their significance in the digital transformation of the tourism industry are examined. The functional capabilities of CRM systems in the processes of sales, communication and customer service for tourists are described. Methodological approaches to researching the use of CRM systems in the operations of tourism enterprises are considered.

In the second chapter, 'Analysis of the Current State of Use of CRM-Oriented Tools in the Operations of 'AKKORD-TUR' Ltd', the current state of use of CRM-oriented tools in the operations of 'AKKORD-TUR' Ltd is analysed. The organisational and economic activities of 'AKKORD-TOUR' Ltd as a player in the tourism market are characterised. An assessment is carried out of the digital channels through which 'AKKORD-TOUR' Ltd interacts with tourists and agency partners. CRM-oriented tools for managing customer relationships within the company are analysed. The impact of tourism activities on environmental protection is examined.

The third chapter, 'Ways to Improve the Effectiveness of CRM Systems in the Operations of Tourism Enterprises', sets out a series of recommendations regarding the implementation and effective use of a CRM system in the operations of 'AKKORD-TUR' Ltd. It examines areas for improving the tourism enterprise's CRM strategy in the context of market digitalisation. Proposals are made for utilising personalisation, data analytics and communication automation to enhance tourist loyalty. Promising areas for improving the use of CRM systems in the operations of tourism enterprises are outlined

Keywords: CRM system, CRM strategy, tourism enterprise, tour operator, digitalisation of tourism, digital communication channels, customer relationship management, customer base, personalisation of tourism services.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Сутність CRM-систем та їх значення у цифровій трансформації туристичного бізнесу	11
1.2. Функціональні можливості CRM-систем у процесах продажів, комунікації та сервісного супроводу туристів	18
1.3. Методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ CRM-ОРІЄНТОВАНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АККОРД-ТУР»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АККОРД-ТУР» як суб'єкта туристичного ринку.....	31
2.2. Оцінка цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами	38
2.3. Аналіз CRM-орієнтованих інструментів управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві.....	45
2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	62
3.1. Напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку.....	62
3.2. Використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів.....	70
3.3. . Шляхи підвищення ефективності використання CRM -системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»	78
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	88
4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на туристичних підприємствах.....	88
4.2. Пожежна безпека туристичного підприємства.....	94
4.3. Інструкція з охорони праці туристичного підприємства	100
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток туристичного бізнесу відбувається в умовах глибокої цифрової трансформації, посилення конкуренції за клієнта, зростання ролі персоналізованих сервісів і зміни моделей комунікації між туристичними підприємствами та споживачами туристичних послуг. Турист дедалі частіше очікує не лише якісного туру, а й швидкої відповіді на запит, індивідуального добору пропозицій, зручного онлайн-бронювання, прозорого інформаційного супроводу, нагадувань, післяпродажної комунікації та можливості отримувати підтримку через різні цифрові канали. У таких умовах CRM-системи стають не допоміжним програмним забезпеченням, а важливим управлінським інструментом, який забезпечує накопичення, систематизацію та аналітичне використання клієнтських даних, підтримує довгострокові взаємовідносини з туристами й підвищує ефективність продажів [26; 41].

Актуальність дослідження посилюється тим, що туристична діяльність має високу залежність від якості комунікації з клієнтом. На відміну від багатьох інших сфер, туристичний продукт часто має складну структуру, поєднує транспортні, готельні, екскурсійні, страхові, візові та інформаційні послуги, а остаточне рішення про купівлю значною мірою залежить від довіри до туристичного підприємства. Тому ефективне управління контактами, заявками, історією звернень, повторними продажами, відгуками та індивідуальними вподобаннями туристів є однією з передумов конкурентоспроможності туристичного підприємства [24; 43].

Особливого значення CRM-підходи набувають в умовах високого рівня цифрової залученості населення. За даними DataReportal, у січні 2025 року в Україні налічувалося 31,5 млн інтернет-користувачів, а рівень проникнення інтернету становив 82,4 % населення [31]. Це свідчить про те, що значна частина потенційних споживачів туристичних послуг перебуває у цифровому середовищі, використовує онлайн-пошук, соціальні мережі, месенджери, мобільні застосунки та електронні сервіси для планування подорожей. Відповідно, туристичні підприємства мають адаптувати свої бізнес-процеси до цифрової поведінки клієнтів, а CRM-системи можуть стати основою для інтеграції різних каналів комунікації в єдину систему управління клієнтськими взаємовідносинами [27; 53].

Для України проблема цифровізації туристичних підприємств має також прикладне значення в контексті відновлення та трансформації туристичної

галузі. За інформацією Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році туристична сфера принесла до бюджету майже 3 млрд грн податкових надходжень, а податкові надходження від туристичних операторів зросли порівняно з 2023 роком [4]. Це засвідчує, що навіть в умовах воєнних викликів туристична галузь зберігає економічну роль, а туристичні підприємства потребують сучасних інструментів управління, здатних підвищувати ефективність продажів, якість сервісу, стабільність клієнтської бази та рівень повторних звернень.

Водночас використання CRM-систем у туристичному бізнесі України залишається нерівномірним. Частина підприємств уже впроваджує спеціалізовані програмні рішення для управління клієнтськими даними, автоматизації заявок і комунікацій, тоді як інші обмежуються окремими цифровими каналами – сайтом, соціальними мережами, месенджерами, електронною поштою, таблицями обліку клієнтів або особистими кабінетами. За таких умов важливо досліджувати не лише наявність конкретної CRM-системи, а й ширше коло CRM-орієнтованих інструментів, які використовуються туристичним підприємством для взаємодії з клієнтами та партнерами [5; 16].

Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою туристичних підприємств у підвищенні якості клієнтського сервісу, персоналізації туристичних пропозицій, автоматизації комунікацій, ефективному використанні клієнтських даних і формуванні довгострокових відносин із туристами та агентськими партнерами. Дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств дозволяє поєднати теоретичні підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами з практичним аналізом цифрових інструментів конкретного туристичного оператора.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів удосконалення використання CRM-систем та CRM-орієнтованих інструментів у діяльності туристичних підприємств на прикладі ТОВ «АККОРД-ТУР».

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність CRM-систем та визначити їх значення у цифровій трансформації туристичного бізнесу;
- охарактеризувати функціональні можливості CRM-систем у процесах продажу, комунікації, сервісного супроводу та формування лояльності туристів;

- обґрунтувати методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств;
- подати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АККОРД-ТУР» як суб'єкта туристичного ринку;
- оцінити цифрові канали взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами;
- проаналізувати CRM-орієнтовані інструменти управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві;
- сформулювати напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку;
- обґрунтувати можливості використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР».

Об'єктом дослідження є процес управління взаємовідносинами з клієнтами у діяльності туристичних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання CRM-систем і CRM-орієнтованих інструментів у діяльності туристичних підприємств, зокрема у процесах продажу, комунікації, сервісного супроводу, персоналізації туристичних пропозицій та формування клієнтської лояльності.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу використано для розкриття сутності CRM-систем, їх функцій і ролі у цифровій трансформації туристичного бізнесу. Метод узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами та визначення основних напрямів використання CRM у туризмі [26; 41; 48].

Системний підхід використано для розгляду CRM-системи як складової управління туристичним підприємством, що поєднує клієнтські дані, канали комунікації, продажі, сервісний супровід, аналітику та роботу з лояльністю. Порівняльний метод застосовано для зіставлення функціональних можливостей CRM-систем і цифрових інструментів, які можуть використовуватися туристичними підприємствами. Контент-аналіз використано для дослідження офіційного сайту ТОВ «АККОРД-ТУР», структури цифрових каналів взаємодії з

туристами та агентськими партнерами, а також відкритої інформації про підприємство [20; 21; 23].

Метод кейс-аналізу застосовано для вивчення CRM-орієнтованих процесів на прикладі ТОВ «АККОРД-ТУР». Елементи економічного аналізу використано для характеристики підприємства як суб'єкта туристичного ринку на основі відкритих реєстраційних та інформаційних даних. Метод логічного моделювання застосовано для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення CRM-стратегії, автоматизації клієнтських комунікацій, сегментації туристів і підвищення ефективності управління клієнтськими взаємовідносинами. Для екологічного аспекту дослідження використано метод теоретичного узагальнення положень сталого туризму, відповідального природокористування та екологічно орієнтованого управління туристичною діяльністю [34; 52; 54; 55].

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці українських та іноземних авторів з проблематики CRM, цифрової трансформації, маркетингу послуг, туристичного менеджменту, клієнтського досвіду та сервісної взаємодії. Теоретичну основу дослідження сформовано на основі праць Ф. Баттла, С. Маклана, В. Кумара, В. Рейнарца, Ф. Котлера, Дж. Боуена, К. Лемон, П. Верхоефа та інших дослідників, які розглядають CRM як стратегічний інструмент управління клієнтськими взаємовідносинами, споживчою цінністю та клієнтським досвідом [26; 40; 41; 43].

Для аналізу цифровізації туристичного бізнесу використано наукові публікації, присвячені інформаційним технологіям у туризмі, цифровим інноваціям, smart tourism, цифровому маркетингу та поведінці споживачів у туристичній сфері [11; 19; 24; 36; 42; 53]. Нормативну базу дослідження становлять законодавчі акти України у сфері електронної комерції, електронних комунікацій, захисту персональних даних, туризму, екологічної політики та управління відходами [6; 7; 8; 9; 10; 18].

Емпіричну та прикладну інформаційну базу дослідження сформовано на основі відкритих даних про ТОВ «АККОРД-ТУР», зокрема матеріалів OpenDataBot, YouControl та офіційного сайту підприємства [20; 21; 23]. Для характеристики загального стану туристичної сфери України та цифрового середовища використано дані Державного агентства розвитку туризму України, Міністерства розвитку громад та територій України, Національної туристичної організації України, DataReportal, OECD, UN Tourism та WTTC [3; 4; 12; 13; 31;

47; 53; 60].

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-прикладного підходу до дослідження CRM-систем у діяльності туристичних підприємств з урахуванням специфіки туристичного продукту, багатоканальної цифрової комунікації та потреби в персоналізації сервісу. У роботі уточнено зміст CRM-орієнтованих інструментів у діяльності туристичного оператора як сукупності цифрових каналів, клієнтських даних, механізмів обробки заявок, сервісного супроводу, аналітики та комунікації з туристами й агентськими партнерами.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сформувані висновки та рекомендації можуть бути використані туристичними підприємствами для вдосконалення управління клієнтськими взаємовідносинами, підвищення якості комунікації з туристами, оптимізації обробки заявок, розвитку персоналізованих пропозицій і зміцнення клієнтської лояльності. Запропоновані підходи можуть бути корисними для туристичних операторів і туристичних агентств, які прагнуть перейти від фрагментарного використання цифрових каналів до цілісної CRM-стратегії.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для подальшого розвитку цифрової взаємодії з туристами та агентськими партнерами, удосконалення клієнтської бази, автоматизації комунікацій, сегментації цільових груп, підвищення ефективності повторних продажів і посилення конкурентних позицій на туристичному ринку. Окремі положення роботи можуть бути використані також у навчальному процесі під час викладання дисциплін, пов'язаних із туристичним менеджментом, цифровим маркетингом, технологіями продажів у туризмі та CRM у туристичному бізнесі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність CRM-систем та їх значення у цифровій трансформації туристичного бізнесу

У сучасних умовах туристичний бізнес функціонує в середовищі, де конкурентоспроможність підприємства дедалі менше залежить лише від асортименту туристичних продуктів і дедалі більше визначається здатністю формувати довгострокові відносини з клієнтами, швидко реагувати на їхні запити, накопичувати інформацію про споживчу поведінку та використовувати її для персоналізації сервісу. Туристичний продукт має складну природу, оскільки поєднує транспортні, готельні, екскурсійні, страхові, інформаційні та супровідні послуги. Саме тому процес продажівтуру не завершується фактом оплати, а охоплює значно ширший цикл взаємодії: первинний запит, консультацію, добір пропозиції, бронювання, документальний супровід, комунікацію під час подорожі, роботу з відгуками та стимулювання повторного звернення.

У такій логіці CRM-система виступає не просто програмним продуктом для збереження контактів, а комплексною управлінською технологією, спрямованою на організацію, підтримку й розвиток взаємовідносин підприємства з клієнтами. У науковій літературі CRM розглядається як стратегічний підхід до управління клієнтськими взаємовідносинами, що поєднує бізнес-процеси, інформаційні технології, клієнтські дані, маркетингову аналітику та сервісну комунікацію [26; 41].

У вузькому технічному розумінні CRM-систему можна визначити як програмне забезпечення, яке забезпечує збирання, збереження, обробку та використання інформації про клієнтів, заявки, продажі, комунікації, історію звернень і маркетингові активності. Однак для магістерського дослідження важливо виходити за межі суто технічного трактування. CRM у туристичному бізнесі доцільно розглядати як інтегровану систему управління клієнтськими взаємовідносинами, яка поєднує організаційну культуру сервісу, цифрові канали зв'язку, базу клієнтських даних, автоматизацію продажів, аналітику попиту, персоналізацію пропозицій і контроль якості обслуговування [5; 16; 26].

Зміст CRM-системи розкривається через декілька взаємопов'язаних рівнів.

Перший рівень – інформаційний, оскільки CRM забезпечує формування єдиної клієнтської бази, у якій фіксуються контактні дані, історія звернень, попередні покупки, інтереси, реакції на пропозиції, канали комунікації та інші характеристики клієнта. Другий рівень – операційний, адже система допомагає автоматизувати щоденні процеси: реєстрацію заявки, призначення відповідального менеджера, нагадування про подальші дії, підготовку документів, надсилання повідомлень, контроль етапів продажу. Третій рівень – аналітичний, пов’язаний із використанням накопичених даних для оцінювання клієнтської поведінки, сегментації туристів, аналізу повторних продажів, визначення ефективності каналів комунікації та прогнозування попиту. Четвертий рівень – стратегічний, оскільки CRM дає змогу підприємству формувати довгострокову політику роботи з клієнтами, посилювати лояльність, підвищувати якість клієнтського досвіду та створювати стійкі конкурентні переваги [41; 43; 48].

Основні підходи до розуміння CRM-систем узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1-Основні підходи до трактування CRM-систем у діяльності туристичних підприємств

Підхід до трактування CRM	Зміст підходу	Значення для туристичного підприємства
Технологічний	CRM розглядається як програмне забезпечення для обліку клієнтів, заявок, продажів і комунікацій	Забезпечує централізацію клієнтської інформації, зменшує втрату даних і підвищує контроль за роботою менеджерів
Операційний	CRM трактується як інструмент автоматизації щоденних бізнес-процесів	Дозволяє прискорити обробку запитів, контролювати етапи продажів та супроводжувати клієнта до, під час і після подорожі
Аналітичний	CRM використовується для аналізу клієнтських даних, сегментації та оцінювання поведінки туристів	Дає змогу формувати персоналізовані пропозиції, виявляти цінні сегменти клієнтів і прогнозувати повторні звернення
Комунікаційний	CRM забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтом	Поєднує сайт, електронну пошту, телефон, месенджери, соціальні мережі та особистий кабінет у цілісну систему комунікації
Стратегічний	CRM розглядається як концепція довгострокового управління клієнтськими взаємовідносинами	Сприяє формуванню лояльності туристів, посиленню конкурентних позицій і зростанню клієнтської цінності

Джерело: сформовано автором на основі [5; 16; 26; 41; 43; 48].

Як видно з табл. 1.1, сутність CRM-системи не можна зводити лише до

технічного рішення. Для туристичного підприємства CRM має міжфункціональний характер, оскільки впливає на маркетинг, продажі, сервіс, комунікацію, аналітику, управління персоналом і стратегічне планування. У практичній площині це означає, що ефективність CRM залежить не лише від вибору програмного забезпечення, а й від якості внутрішніх процесів підприємства, дисципліни ведення клієнтської бази, готовності персоналу працювати з даними, наявності стандартів комунікації та управлінського розуміння цінності довгострокових клієнтських відносин.

Для туристичного бізнесу CRM-система є особливо значущою через специфіку туристичного продукту. По-перше, туристична послуга є нематеріальною до моменту споживання, тому клієнт фактично купує очікування, довіру й обіцянку майбутнього досвіду. По-друге, процес купівлі туру часто передбачає високий рівень залучення клієнта, оскільки подорож пов'язана з фінансовими витратами, емоційними очікуваннями, безпекою, часом, родинними чи професійними обставинами. По-третє, туристичне підприємство працює з великою кількістю змінних: датами, маршрутами, наявністю місць, умовами бронювання, візовими вимогами, страховими умовами, сезонністю та зовнішніми ризиками. У такому середовищі CRM дозволяє систематизувати взаємодію з клієнтом і зменшити хаотичність управлінських рішень.

Сутність CRM-системи у туризмі доцільно розкривати через категорію клієнтського досвіду. Клієнтський досвід охоплює всі точки контакту туриста з підприємством: від першого перегляду сайту чи рекламного повідомлення до післятурового відгуку або повторного бронювання. У дослідженнях клієнтського досвіду підкреслюється, що сучасний споживач взаємодіє з компанією через послідовність каналів, а якість цієї взаємодії впливає на задоволеність, довіру та лояльність [43]. Для туристичного підприємства це означає, що CRM має фіксувати й підтримувати не окрему операцію продажу, а весь шлях клієнта.

У цифровому середовищі шлях туриста стає більш фрагментованим. Потенційний клієнт може вперше побачити туристичну пропозицію в соціальних мережах, уточнити деталі через месенджер, переглянути сайт, зателефонувати менеджеру, отримати добірку турів електронною поштою, оплатити послугу онлайн, а після завершення подорожі залишити відгук у цифровому просторі. Якщо ці контакти не об'єднані в єдину систему, підприємство втрачає частину інформації про клієнта, не бачить повної історії взаємодії, не може якісно

оцінити ефективність комунікацій і часто залежить від індивідуальної пам'яті конкретного менеджера. CRM-система усуває цю проблему, оскільки створює єдиний інформаційний контур взаємодії з клієнтом.

Значення CRM-систем посилюється в умовах цифрової трансформації туристичного бізнесу. Цифрова трансформація означає не просто використання окремих електронних інструментів, а глибоку зміну бізнес-моделей, управлінських процесів, способів створення цінності та взаємодії з клієнтами під впливом цифрових технологій [57; 58]. У туризмі така трансформація проявляється через онлайн-бронювання, цифровий маркетинг, автоматизовані розсилки, мобільні сервіси, електронні документи, онлайн-платежі, цифрові карти маршрутів, персоналізовані рекомендації, аналітику даних, інтеграцію з платформами продажів і активне використання соціальних мереж.

За даними DataReportal, у січні 2025 року в Україні налічувалося 31,5 млн інтернет-користувачів, а рівень проникнення інтернету становив 82,4 % населення [31]. Цей показник підтверджує, що значна частина потенційних споживачів туристичних послуг перебуває у цифровому середовищі та очікує від туристичних підприємств відповідного рівня швидкості, зручності й персоналізації комунікації. Відповідно, туристичні підприємства не можуть обмежуватися традиційною моделлю продажів, у якій клієнт звертається лише телефоном або безпосередньо в офіс. Конкурентною стає та компанія, яка здатна працювати з клієнтом у багатоканальному режимі й водночас зберігати цілісність інформації про нього.

У міжнародних дослідженнях цифровізації туризму наголошується, що розвиток smart tourism пов'язаний із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, мобільних сервісів і цифрових платформ для створення нової цінності для туристів, підприємств і дестинацій [36]. У цьому контексті CRM-система є одним із базових елементів цифрової архітектури туристичного підприємства, оскільки вона концентрує дані про клієнтів і перетворює їх на управлінський ресурс. Без CRM або CRM-орієнтованої логіки цифровізація може залишатися фрагментарною: підприємство має сайт, сторінки у соціальних мережах, месенджери та електронну пошту, але не має єдиної системи, яка дозволяє бачити повну картину клієнтської взаємодії.

Місце CRM-системи у цифровій трансформації туристичного підприємства відображено на рис. 1.1.

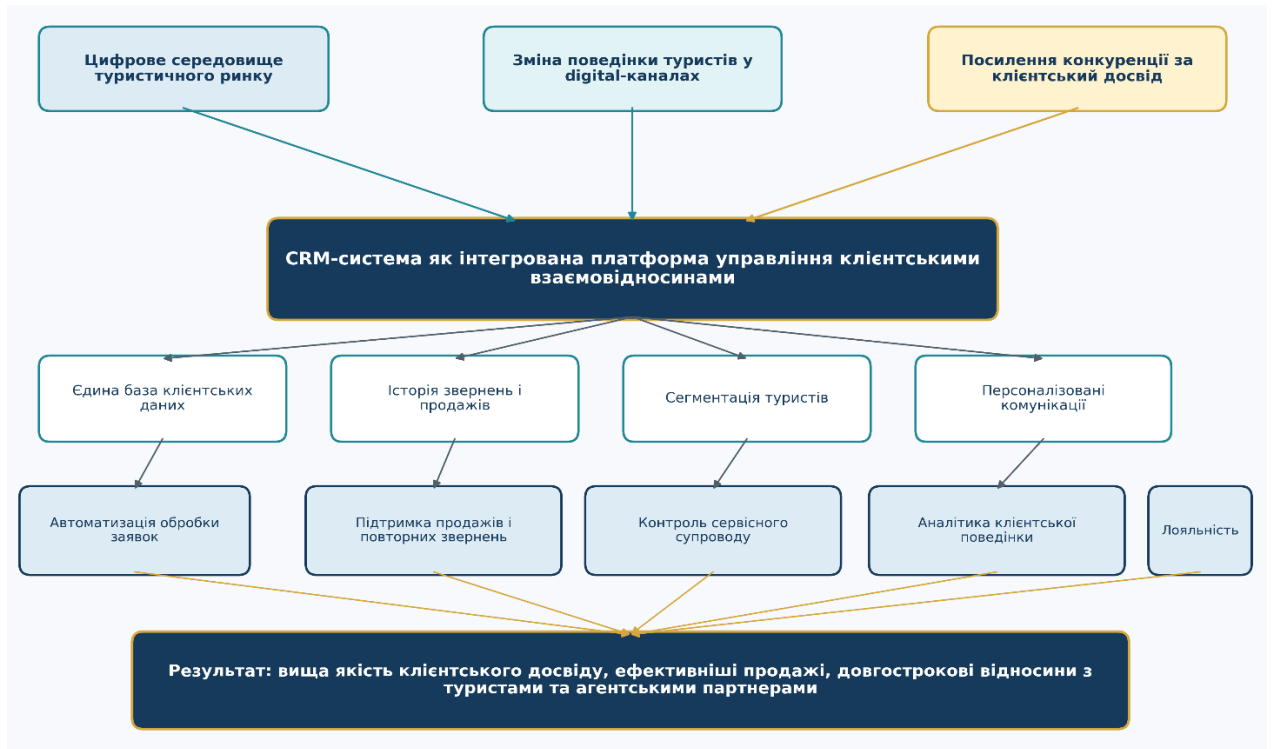


Рис. 1.1. Місце CRM-системи у цифровій трансформації туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26; 36; 41; 43; 57; 58].

Як показано на рис. 1.1, CRM-система виконує роль інтеграційного ядра між цифровим середовищем туристичного ринку, зміною поведінки туристів і внутрішніми бізнес-процесами підприємства. Вона поєднує клієнтську базу, історію звернень, сегментацію, персоналізовані комунікації, автоматизацію заявок, контроль сервісного супроводу й аналітику клієнтської поведінки. Результатом такого поєднання є підвищення якості клієнтського досвіду, зростання ефективності продажів і формування довгострокових відносин із туристами та агентськими партнерами.

Важливим аспектом сутності CRM є її зв'язок із персоналізацією. У туристичному бізнесі персоналізація має особливу цінність, оскільки туристи відрізняються за мотивацією подорожей, бюджетом, віком, сімейним станом, частотою подорожей, бажаним рівнем комфорту, інтересом до екскурсій, пляжного відпочинку, гастрономічних турів, паломництва, активного туризму чи культурно-пізнавальних маршрутів. CRM-система дозволяє фіксувати ці відмінності та використовувати їх для точнішого добору пропозицій. Замість масової однакової комунікації підприємство може працювати з цільовими сегментами, пропонуючи клієнтам релевантні маршрути, оптимальні дати, відповідний формат подорожі та індивідуалізований інформаційний супровід.

CRM-система також має значення для підвищення прозорості управління продажами. У традиційній моделі значна частина інформації про клієнта може залишатися у приватних нотатках менеджера, особистій пошті, месенджері або телефонній пам'яті. Це створює ризики втрати клієнта в разі зміни персоналу, перевантаження менеджера або відсутності єдиних стандартів роботи. CRM дає можливість керівництву бачити кількість заявок, етапи їх опрацювання, результативність менеджерів, джерела звернень, причини відмов, повторні продажі та якість подальшого супроводу. Отже, CRM перетворює клієнтську комунікацію з індивідуальної практики окремого працівника на керований бізнес-процес.

Для туристичних операторів, які працюють не лише з кінцевими туристами, а й з агентськими партнерами, CRM має ще ширше значення. У такому випадку система управління взаємовідносинами охоплює два взаємопов'язані контури: B2C-комунікацію з туристами та B2B-комунікацію з туристичними агентствами. У першому контурі важливими є швидкість консультації, персоналізація пропозиції, підтримка клієнта й формування лояльності. У другому – облік партнерів, історія співпраці, умови взаємодії, контроль заявок від агентств, інформаційна підтримка, договірна база та стимулювання активності агентської мережі. Така подвійна природа взаємодії робить CRM для туристичного оператора не лише маркетинговим, а й організаційно-управлінським інструментом.

Сутність CRM-системи пов'язана також із формуванням клієнтської лояльності. Лояльність у туризмі виникає не тільки внаслідок прийнятної ціни або широкого асортименту турів, а й через якість супроводу, уважність до попереднього досвіду клієнта, своєчасність комунікації, здатність підприємства запам'ятовувати індивідуальні вподобання та пропонувати цінні рішення. Дослідження CRM як основи формування споживчої лояльності підтверджують, що автоматизація бізнес-процесів і систематизація клієнтської інформації створюють передумови для підвищення задоволеності споживачів і зміцнення довгострокових відносин [16]. Для туристичного підприємства це означає, що CRM може бути використана не лише для первинного продажу, а й для розвитку повторних продажів, програм лояльності, персоналізованих нагадувань і післятурової комунікації.

У практичному вимірі CRM-система може виконувати для туристичного підприємства низку ключових функцій: формування клієнтської бази;

реєстрацію і розподіл заявок; фіксацію історії контактів; управління воронкою продажів; автоматизацію нагадувань; підготовку персоналізованих пропозицій; сегментацію клієнтів; контроль повторних звернень; аналіз джерел заявок; організацію електронних розсилок; збереження історії поїздок; роботу з відгуками; оцінювання ефективності менеджерів; підтримку агентської взаємодії. Усі ці функції мають спільну мету – підвищити керованість клієнтських процесів і зробити комунікацію з туристом системною, послідовною та результативною.

Особливе місце CRM посідає в управлінні даними. У цифровій економіці дані про клієнтів стають одним із ключових ресурсів підприємства. Проте сам факт накопичення даних не гарантує управлінського ефекту. Дані набувають цінності лише тоді, коли вони є структурованими, актуальними, доступними для аналізу та використовуються для прийняття рішень. У туристичному бізнесі такими рішеннями можуть бути вибір каналів просування, добір сезонних пропозицій, визначення перспективних напрямів, формування спеціальних умов для постійних клієнтів, повторна комунікація з туристами, які раніше цікавилися певними маршрутами, або створення окремих пропозицій для сімейних, молодіжних, корпоративних чи групових подорожей.

Водночас використання CRM-системи потребує дотримання вимог до захисту персональних даних. Туристичне підприємство працює з контактною інформацією клієнтів, даними про поїздки, іноді з паспортними, платіжними чи іншими персональними відомостями. В Україні правові засади обробки персональних даних визначаються Законом України «Про захист персональних даних» [8]. Це означає, що впровадження CRM має супроводжуватися не лише технічною автоматизацією, а й дотриманням принципів законності, обмеження доступу, захисту інформації та відповідального використання клієнтських даних.

Отже, CRM-система у діяльності туристичного підприємства є комплексним інструментом, який поєднує технологічні, управлінські, маркетингові та сервісні компоненти. Її сутність полягає у створенні єдиного інформаційного простору для роботи з клієнтами та партнерами, підтримці повного циклу клієнтської взаємодії, автоматизації продажів, персоналізації туристичних пропозицій, аналітичному використанні клієнтських даних і формуванні довгострокової лояльності.

1.2. Функціональні можливості CRM-систем у процесах продажів, комунікації та сервісного супроводу туристів

Функціональні можливості CRM-систем у туристичному бізнесі доцільно розглядати через повний цикл взаємодії підприємства з клієнтом: від першого контакту потенційного туриста із пропозицією до післятурової комунікації та повторного продажу. Для туристичних підприємств такий підхід є принципово важливим, оскільки туристичний продукт має високу інформаційну складність, залежить від сезонності, дати подорожі, маршруту, умов бронювання, транспортної логістики, готельного розміщення, страхування, екскурсійного супроводу та індивідуальних очікувань споживача. Відповідно, CRM-система має виконувати не лише функцію електронної бази контактів, а й роль управлінської платформи, яка забезпечує системність продажів, послідовність комунікації та контроль сервісного супроводу туриста [26; 41].

У процесах продажів CRM-система передусім виконує функцію централізованого обліку звернень. У туристичному бізнесі клієнт може звернутися через сайт, телефон, електронну пошту, соціальні мережі, месенджери, онлайн-форму, рекламу або партнерське туристичне агентство. Якщо ці звернення не фіксуються в єдиній системі, підприємство втрачає частину потенційних продажів, не бачить реального обсягу попиту та не може оцінити ефективність окремих каналів залучення клієнтів. CRM дозволяє реєструвати кожен запит, визначати його джерело, закріплювати відповідального менеджера, фіксувати статус опрацювання та контролювати подальші дії. У цьому контексті CRM перетворює первинний контакт із клієнтом на керований елемент воронки продажів.

Воронка продажів у туристичному підприємстві має свою специфіку. Вона охоплює не лише класичні етапи «звернення – консультація – пропозиція – продаж», а й уточнення потреб туриста, добір маршруту, узгодження бюджету, перевірку наявності місць, бронювання послуг, оформлення документів, інформування про умови подорожі та подальший супровід. CRM-система дає змогу структурувати ці етапи, встановлювати контрольні точки, бачити заявки, які перебувають у роботі, виявляти причини втрати клієнтів і формувати управлінські рішення щодо підвищення результативності продажів [26; 41; 48].

Важливою функціональною можливістю CRM є управління клієнтською

інформацією. Для туристичного підприємства цінність має не лише ім'я, телефон чи електронна адреса клієнта, а й історія попередніх подорожей, бажані напрямки, частота звернень, бюджет, склад групи, особливі побажання, реакція на пропозиції, джерело залучення, відгуки та потенціал повторного продажу. Накопичення таких даних створює основу для персоналізації туристичних пропозицій, оскільки менеджер отримує можливість працювати з клієнтом не як із випадковим покупцем, а як із конкретною особою з певним досвідом, очікуваннями та моделлю поведінки [43; 49].

У процесі комунікації CRM-система забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами. Для сучасного туристичного підприємства характерна багатоканальність: клієнти можуть одночасно використовувати телефон, e-mail, сайт, месенджери, соціальні мережі, онлайн-чати та особисті кабінети. Проблема полягає в тому, що за відсутності CRM ці канали часто функціонують роз'єднано, а інформація про клієнта залишається розпорошеною між різними працівниками, пристроями або сервісами. CRM дає можливість об'єднати історію комунікації в одному інформаційному середовищі, що знижує ризик втрати важливих деталей, дублювання повідомлень або невчасної відповіді на запит [24; 27].

Комунікаційна функція CRM особливо важлива через те, що у туризмі клієнт очікує не лише швидкої відповіді, а й компетентного супроводу. Менеджер має пам'ятати, який тур розглядав клієнт, які дати були зручними, які готелі пропонувалися, які питання вже обговорювалися, які документи потрібно підготувати та коли варто нагадати про оплату чи деталі виїзду. CRM-система дозволяє фіксувати ці дані, створювати завдання, встановлювати нагадування, формувати шаблони повідомлень і підтримувати послідовність комунікації.

Окреме значення має функція автоматизації комунікацій. У туристичній діяльності є багато повторюваних інформаційних повідомлень: підтвердження отримання заявки, надсилання добірки турів, нагадування про оплату, повідомлення про необхідні документи, інформування про час виїзду, правила перетину кордону, деталі поселення, контакти супроводжуючої особи, прохання залишити відгук після завершення подорожі. CRM-система може частково автоматизувати ці повідомлення, зберігаючи при цьому можливість персонального звернення до клієнта.

Функціональні можливості CRM-систем у діяльності туристичних підприємств узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2-Функціональні можливості CRM-систем у процесах продажу, комунікації та сервісного супроводу туристів

Функціональний блок CRM	Зміст функції	Практичне значення для туристичного підприємства
Управління лідами та заявками	Фіксація первинних звернень, джерел запиту, контактних даних, інтересів клієнта та відповідального менеджера	Дає змогу не втрачати потенційних клієнтів, контролювати швидкість реакції на запит і визначати ефективні канали залучення
Воронка продажів	Поділ процесу продажів на етапи: консультація, добір туру, бронювання, оплата, підтвердження, оформлення документів	Забезпечує прозорість продажів, контроль етапів роботи з клієнтом і виявлення причин відмов
Клієнтська база	Збереження контактів, історії звернень, попередніх подорожей, уподобань, бюджету та особливих побажань туриста	Створює основу для персоналізованих пропозицій, повторних продажів і довгострокових відносин із клієнтами
Оmnіканальна комунікація	Об'єднання контактів із сайту, телефону, електронної пошти, соціальних мереж, месенджерів та особистих кабінетів	Зменшує фрагментарність комунікації та дозволяє бачити повну історію взаємодії з туристом
Автоматизація завдань і нагадувань	Формування повідомлень, завдань менеджерам, нагадувань про оплату, документи, строки бронювання та післятуровий контакт	Підвищує дисципліну сервісного супроводу, зменшує ризик пропущених дій і підтримує стабільність обслуговування
Сегментація клієнтів	Групування клієнтів за напрямками подорожей, бюджетом, мотивацією, частотою звернень, складом групи чи рівнем лояльності	Дозволяє формувати точніші маркетингові пропозиції та працювати з різними цільовими групами туристів
Аналітика продажів і комунікацій	Аналіз джерел заявок, конверсії, повторних продажів, активності менеджерів, сезонності попиту й ефективності пропозицій	Підтримує управлінські рішення щодо маркетингу, продажів, асортименту турів і клієнтської політики
Післяпродажний супровід	Робота з відгуками, повторними зверненнями, програмами лояльності, персональними рекомендаціями та реактивацією клієнтів	Сприяє формуванню лояльності, підвищує ймовірність повторного продажів та покращує репутацію підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [24; 26; 27; 41; 43; 50; 59; 62].

Дані табл. 1.2 свідчать, що функціональні можливості CRM-системи охоплюють не окрему операцію продажу, а весь клієнтський цикл. Для туристичного підприємства це має принципове значення, оскільки якість кінцевого сервісу формується не лише в момент придбання туру, а в усіх точках контакту клієнта з підприємством. Якщо турист отримує швидку консультацію,

релевантну пропозицію, своєчасне нагадування, зрозумілу інформацію про документи й умови подорожі, а після повернення – уважну післятурову комунікацію, то ймовірність повторного звернення зростає. Отже, CRM-система виступає інструментом не лише продажу, а й управління клієнтським досвідом.

У процесі продажів туристичних послуг CRM забезпечує підвищення керованості менеджерської роботи. Керівник підприємства або відділу продажів може бачити кількість нових заявок, етапи їх опрацювання, навантаження на працівників, результативність кожного менеджера, середню тривалість обробки запиту, частку успішних продажів і причини втрати потенційних клієнтів. Без такої інформації управління продажами часто спирається на суб'єктивні оцінки, тоді як CRM переводить його в площину даних. Це особливо важливо для туристичних операторів і агентств, які працюють із великим потоком запитів у пікові сезони.

Ще однією важливою можливістю CRM є підтримка персоналізованих продажів. Туристичне підприємство може використовувати дані про попередні подорожі клієнта, бажані країни чи регіони, формат відпочинку, склад сім'ї, бюджет і часові обмеження. На цій основі менеджер пропонує не випадковий набір турів, а добірку, яка відповідає попередній поведінці та очікуванням клієнта. Такий підхід має особливу цінність у роботі з постійними туристами, корпоративними клієнтами, груповими замовленнями та клієнтами, які планують складні або дорогі подорожі.

У сфері комунікації CRM-система виконує функцію забезпечення безперервності взаємодії. Якщо клієнт спочатку написав у месенджер, потім зателефонував, а згодом надіслав документи електронною поштою, менеджер повинен бачити повну історію контакту. Для клієнта така безперервність означає, що йому не потрібно щоразу повторювати інформацію, пояснювати свої потреби новому працівнику або уточнювати вже погоджені деталі. Для підприємства це означає вищу якість сервісу, меншу кількість помилок і кращу координацію між працівниками.

Сервісний супровід туриста є третім важливим напрямом функціонування CRM. У туризмі сервісний супровід починається задовго до фактичної подорожі та триває після її завершення. До поїздки підприємство має надати клієнтові інформацію про маршрут, програму, документи, умови оплати, транспорт, проживання, страхування та інші організаційні питання. Під час подорожі важливо забезпечити доступність контактів, оперативне реагування на зміни або

проблемні ситуації. Після завершення туру підприємство може отримати відгук, оцінити рівень задоволеності, запропонувати наступну подорож або включити клієнта до програми лояльності. CRM дозволяє структурувати ці дії та не обмежувати взаємодію лише моментом продажу.

Управління післятуровою комунікацією є одним із тих напрямів, де CRM створює довгострокову цінність. Багато туристичних підприємств концентруються на первинному продажі, проте недостатньо працюють із клієнтами після завершення подорожі. У результаті втрачається можливість отримати якісний відгук, зафіксувати враження туриста, виявити проблемні моменти сервісу й запропонувати новий продукт відповідно до попереднього досвіду клієнта. CRM-система дозволяє планувати післятуровий контакт, систематизувати відгуки, позначати рівень задоволеності, формувати групи лояльних клієнтів і створювати передумови для повторних продажів [16; 43].

Функціональні можливості CRM-системи у процесах продажу, комунікації та сервісного супроводу туристів доцільно подати як послідовну модель клієнтського циклу. Така модель відображає, що CRM не діє ізольовано на одному етапі, а супроводжує туриста від першого запиту до повторного звернення.



Рис. 1.2. Функціональні можливості CRM-систем у процесах продажу, комунікації та сервісного супроводу туристів

Джерело: сформовано автором на основі [24; 26; 27; 41; 43; 50; 59; 62].

Як показано на рис. 1.2, CRM-платформа виконує роль центральної ланки, яка об'єднує етапи залучення клієнта, консультації, продажу, бронювання, сервісного супроводу, післятурової комунікації та стимулювання повторних

звернень. У межах цієї моделі CRM забезпечує управління лідами, воронкою продажів, омніканальною комунікацією, сервісними завданнями, аналітикою та сегментацією. Підсумковим ефектом є перехід від фрагментарної комунікації до керованого клієнтського циклу.

Аналітичні можливості CRM-систем мають особливе значення для управління туристичним попитом. Туристичні підприємства працюють у середовищі, де попит змінюється залежно від сезону, цін, безпекової ситуації, валютних коливань, транспортної доступності, моди на певні напрями та загального інформаційного фону. CRM дає змогу накопичувати дані про те, які тури переглядають клієнти, які напрями викликають найбільший інтерес, які пропозиції мають вищу конверсію, які категорії клієнтів частіше здійснюють повторні покупки. Це створює підґрунтя для точнішого планування маркетингових кампаній і коригування туристичного асортименту.

Сегментація клієнтів є однією з ключових аналітичних функцій CRM. У туристичній практиці сегментація може здійснюватися за різними критеріями: метою подорожі, географічними уподобаннями, бюджетом, частотою поїздок, тривалістю туру, складом групи, віком, каналом звернення, рівнем лояльності або реакцією на рекламні пропозиції. Наприклад, окремими сегментами можуть бути сімейні туристи, молодіжні групи, клієнти, які цікавляться автобусними турами, корпоративні замовники, туристи з високим середнім чеком або клієнти, які давно не здійснювали повторного звернення. Такий підхід дає змогу підвищити точність маркетингової комунікації та уникати надмірно загальних пропозицій.

CRM-система також підтримує управління якістю сервісу через контроль виконання внутрішніх стандартів. Якщо підприємство встановлює нормативи швидкості відповіді на запит, строків надсилання пропозиції, порядку інформування клієнта про документи, графіка нагадувань або обов'язкового післятурового контакту, CRM може фіксувати виконання цих дій. У цьому аспекті вона стає інструментом не лише маркетингу, а й операційного менеджменту. Для керівництва це важливо, оскільки якість сервісу стає вимірюваною, а не лише декларативною характеристикою.

У діяльності туристичних операторів CRM може виконувати ще одну специфічну функцію – підтримку агентської взаємодії. Туристичний оператор часто працює не лише з кінцевими туристами, а й із туристичними агентствами, які продають його продукти. У такій моделі CRM може використовуватися для

обліку агентських партнерів, історії заявок, умов співпраці, активності агентств, ефективності продажів через партнерські канали, інформаційної підтримки та комунікації щодо нових турів. Це розширює функціональне призначення CRM від B2C-взаємодії до B2B-відносин у туристичному бізнесі.

Окремої уваги потребує функція інтеграції CRM з іншими цифровими інструментами підприємства. У сучасному туристичному бізнесі CRM може бути пов'язана із сайтом, формами онлайн-заявок, телефонією, електронною поштою, месенджерами, соціальними мережами, платіжними сервісами, системами бронювання, сервісами email-маркетингу та аналітичними інструментами. Така інтеграція дає змогу скоротити ручне перенесення даних, зменшити кількість помилок, прискорити обробку заявок і забезпечити більш цілісне бачення клієнтської взаємодії [25; 27; 42].

Проте функціональні можливості CRM-систем реалізуються повною мірою лише за умови належної організації внутрішніх процесів. Наявність програмного забезпечення сама по собі не гарантує підвищення продажів або якості сервісу. Якщо працівники не вносять дані, не оновлюють статуси заявок, не фіксують результати комунікації або використовують CRM формально, система не створює очікуваного управлінського ефекту. Тому впровадження CRM потребує регламентів роботи, навчання персоналу, розподілу відповідальності, контролю якості даних і розуміння того, які саме бізнес-процеси мають бути автоматизовані.

У цьому контексті важливо розмежовувати функціональну наявність CRM і фактичну CRM-орієнтованість підприємства. Перше означає використання певного програмного продукту, друге – здатність підприємства будувати роботу навколо клієнтських даних, послідовної комунікації, персоналізації та довгострокової цінності клієнта. Туристичне підприємство може мати окремі CRM-інструменти, але не використовувати їх системно. Водночас навіть за відсутності підтвердженої інформації про конкретну CRM-платформу можна аналізувати CRM-орієнтовані елементи: онлайн-заявки, особисті кабінети, історію бронювань, агентську взаємодію, електронні розсилки, клієнтські бази та цифрові канали підтримки.

Отже, функціональні можливості CRM-систем у туристичному бізнесі охоплюють управління заявками, клієнтською базою, продажами, багатоканальною комунікацією, сервісними завданнями, персоналізацією, аналітикою, післятуровим супроводом і повторними продажами. Їх практичне

значення полягає в тому, що CRM переводить взаємодію з туристом із фрагментарного рівня на системний, забезпечує прозорість бізнес-процесів, підвищує якість клієнтського досвіду та створює інформаційну основу для довгострокової лояльності. Для туристичних підприємств, які працюють в умовах цифровізації та високої конкуренції, CRM-система є одним із ключових інструментів підвищення ефективності продажів і сервісного супроводу. ...

1.3. Методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств

Дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств потребує поєднання теоретичного, аналітичного, прикладного та проєктного підходів. Це зумовлено тим, що CRM у туризмі є не лише програмним забезпеченням для обліку клієнтів, а складною управлінською системою, яка охоплює продажі, комунікації, сервісний супровід, клієнтські дані, персоналізацію, післятурову взаємодію та формування лояльності. Відповідно, методика дослідження має забезпечити не ізольований опис окремої цифрової платформи, а комплексне вивчення того, як туристичне підприємство організовує взаємодію з клієнтами та партнерами в умовах цифровізації ринку [26; 41; 57].

Методичний підхід до вивчення CRM-систем у туристичному бізнесі повинен враховувати специфіку туристичної послуги. Туристичний продукт є комплексним, нематеріальним до моменту споживання, залежним від довіри клієнта, якості інформаційного супроводу, сезонності, зовнішніх ризиків і значної кількості контактів між туристом та підприємством. Тому дослідження CRM у цій сфері має охоплювати не лише факт наявності чи відсутності певного програмного продукту, а й реальну логіку клієнтської взаємодії: як фіксуються запити, якими каналами здійснюється комунікація, чи простежується персоналізація пропозицій, як організовано супровід туриста, чи є можливості для повторного продажівта аналітичного використання клієнтських даних.

Методологічну основу роботи становить системний підхід, який дозволяє розглядати CRM-систему як складову загальної системи управління туристичним підприємством. У межах цього підходу CRM аналізується не як

окремий технічний модуль, а як елемент, що пов'язує маркетинг, продажі, сервіс, клієнтську базу, цифрові канали комунікації, управління персоналом і стратегічне планування. Такий підхід відповідає сучасному розумінню цифрової трансформації як процесу, що змінює не лише інструменти роботи підприємства, а й бізнес-процеси, способи створення цінності та характер взаємодії з клієнтом [57; 58].

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. До загальнонаукових методів належать аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, систематизація та логічне моделювання. Метод аналізу використовується для розкриття сутності CRM-систем, їх функціональних можливостей і ролі у цифровій трансформації туристичного бізнесу. Метод синтезу дає змогу поєднати окремі теоретичні положення щодо CRM, цифрового маркетингу, клієнтського досвіду й сервісного менеджменту в цілісне бачення управління клієнтськими взаємовідносинами у туризмі [26; 41; 43].

Метод узагальнення застосовується для систематизації наукових підходів до трактування CRM-систем, виокремлення їх основних функцій і визначення практичного значення для туристичних підприємств. Індуктивний підхід використовується під час переходу від аналізу окремих CRM-орієнтованих інструментів до формування загальних висновків щодо рівня цифрової зрілості підприємства. Дедуктивний підхід, навпаки, дає змогу застосувати загальні положення теорії CRM і цифрової трансформації до конкретного кейсу – діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР».

Важливе місце у дослідженні посідає метод контент-аналізу. Він використовується для вивчення відкритих цифрових матеріалів підприємства: офіційного сайту, структури розділів для туристів і агентських партнерів, онлайн-форм, інформації про тури, умов співпраці, особистого кабінету, контактних каналів, повідомлень для клієнтів та інших цифрових точок взаємодії [23]. Контент-аналіз дозволяє оцінити, наскільки цифрова присутність підприємства підтримує CRM-логіку: чи є зручні способи звернення, чи передбачено розмежування цільових аудиторій, чи наявні інструменти для повторного контакту, чи простежується орієнтація на системну комунікацію з туристами та партнерами.

Для прикладного аналізу використовується метод кейс-дослідження. Кейсом у роботі є ТОВ «АККОРД-ТУР» – туристичний оператор,

zareєстрований у м. Львові, основним видом діяльності якого, за даними відкритих реєстрів, є діяльність туристичних операторів за КВЕД 79.12 [20; 21]. Метод кейс-аналізу дає змогу дослідити CRM-орієнтовані процеси на прикладі конкретного підприємства, а не обмежуватися загальними твердженнями про туристичний ринок. Його використання є доцільним, оскільки тема роботи має прикладний характер і передбачає розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтськими взаємовідносинами.

Порівняльний метод застосовується для зіставлення функціональних можливостей CRM-систем із фактичними цифровими інструментами, які використовує туристичне підприємство у відкритому цифровому середовищі. Це дозволяє визначити, які елементи CRM-логіки вже простежуються в діяльності підприємства, а які потребують розвитку. Наприклад, наявність сайту, онлайн-заявок, особистого кабінету чи розділу для агентств сама по собі ще не означає повноцінного використання CRM, проте може свідчити про наявність окремих CRM-орієнтованих елементів, що формують основу для подальшої автоматизації клієнтських процесів.

Елементи економічного аналізу використовуються для загальної характеристики підприємства як суб'єкта туристичного ринку. У межах роботи такі елементи застосовуються обережно, з опорою лише на відкриті джерела: реєстраційні дані, вид діяльності, офіційні відомості з відкритих реєстрів, матеріали офіційного сайту та доступну публічну інформацію [20; 21; 23]. Оскільки внутрішні управлінські дані підприємства можуть бути недоступними, у роботі не допускається вигадкування показників щодо кількості клієнтів, фактичної CRM-платформи, внутрішньої структури бази даних чи реальної конверсії продажів. Якщо такі дані не підтвержені документально, вони можуть розглядатися лише як потенційні напрями оцінювання, а не як встановлені факти.

Для оцінювання CRM-орієнтованості туристичного підприємства доцільно використовувати систему критеріїв, яка відображає повний цикл взаємодії з клієнтом. До таких критеріїв належать цифрова доступність підприємства, зручність первинного звернення, багатоканальність комунікації, наявність інструментів для туристів і партнерів, інформаційна повнота пропозицій, можливість персоналізації, підтримка сервісного супроводу, умови післятурової комунікації, потенціал для повторних продажів та аналітичного використання клієнтських даних. Такий підхід дозволяє аналізувати не лише

технічну сторону CRM, а й управлінську якість клієнтської взаємодії.

Методичні підходи, використані у кваліфікаційній роботі, узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3-Методи дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств

Метод дослідження	Зміст використання у роботі	Очікуваний результат застосування
Аналіз і синтез	Розкриття сутності CRM-систем, цифрової трансформації, клієнтського досвіду та сервісного супроводу	Формування теоретичної основи дослідження й уточнення змісту CRM у туристичному бізнесі
Системний підхід	Розгляд CRM як елемента управління туристичним підприємством, що поєднує продажі, комунікації, сервіс і аналітику	Визначення взаємозв'язків між CRM, цифровими каналами та бізнес-процесами підприємства
Узагальнення	Систематизація наукових підходів до CRM, цифровізації туризму та управління клієнтськими взаємовідносинами	Виокремлення ключових функцій CRM і їх значення для туристичних підприємств
Контент-аналіз	Дослідження офіційного сайту, цифрових каналів, інформаційних розділів, онлайн-форм і матеріалів підприємства	Оцінювання відкритої цифрової присутності та CRM-орієнтованих елементів взаємодії з клієнтами
Кейс-аналіз	Вивчення використання CRM-орієнтованих інструментів на прикладі ТОВ «АККОРД-ТУР»	Отримання прикладної характеристики стану клієнтської взаємодії конкретного туристичного оператора
Порівняльний метод	Зіставлення теоретичних функцій CRM із фактичними цифровими інструментами підприємства	Виявлення сильних сторін, прогалин і резервів розвитку CRM-підходу
Елементи економічного аналізу	Використання відкритих реєстраційних, інформаційних і статистичних даних для характеристики підприємства та ринку	Обґрунтування прикладного контексту дослідження без використання неперевіраних внутрішніх показників
Логічне моделювання	Побудова рекомендацій щодо вдосконалення CRM-стратегії, автоматизації комунікацій і персоналізації сервісу	Формування практичних пропозицій для розвитку CRM-системи у діяльності туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26; 28; 41; 56; 57; 58].

Як видно з табл. 1.3, методика дослідження має комбінований характер. Вона поєднує теоретичне осмислення CRM, аналіз цифрової трансформації, вивчення відкритих матеріалів підприємства, кейс-дослідження та розроблення практичних рекомендацій. Така методична логіка відповідає магістерському рівню роботи, оскільки дозволяє не лише описати явище, а й дослідити його прикладний прояв у діяльності конкретного туристичного оператора.

Для забезпечення послідовності дослідження доцільно виокремити чотири взаємопов'язані етапи. На першому етапі здійснюється теоретичне обґрунтування сутності CRM-систем, їх функцій і ролі у цифровій трансформації туристичного бізнесу. На другому етапі проводиться аналіз діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» як бази дослідження, зокрема його відкритої цифрової присутності, каналів взаємодії з туристами та агентськими партнерами. На третьому етапі визначаються сильні й проблемні сторони CRM-орієнтованих процесів, а також потенційні резерви розвитку клієнтської взаємодії. На четвертому етапі формуються практичні рекомендації щодо вдосконалення CRM-стратегії, персоналізації комунікацій, автоматизації сервісного супроводу та розвитку клієнтської лояльності.

Методичний дизайн дослідження відображено на рис. 1.3.

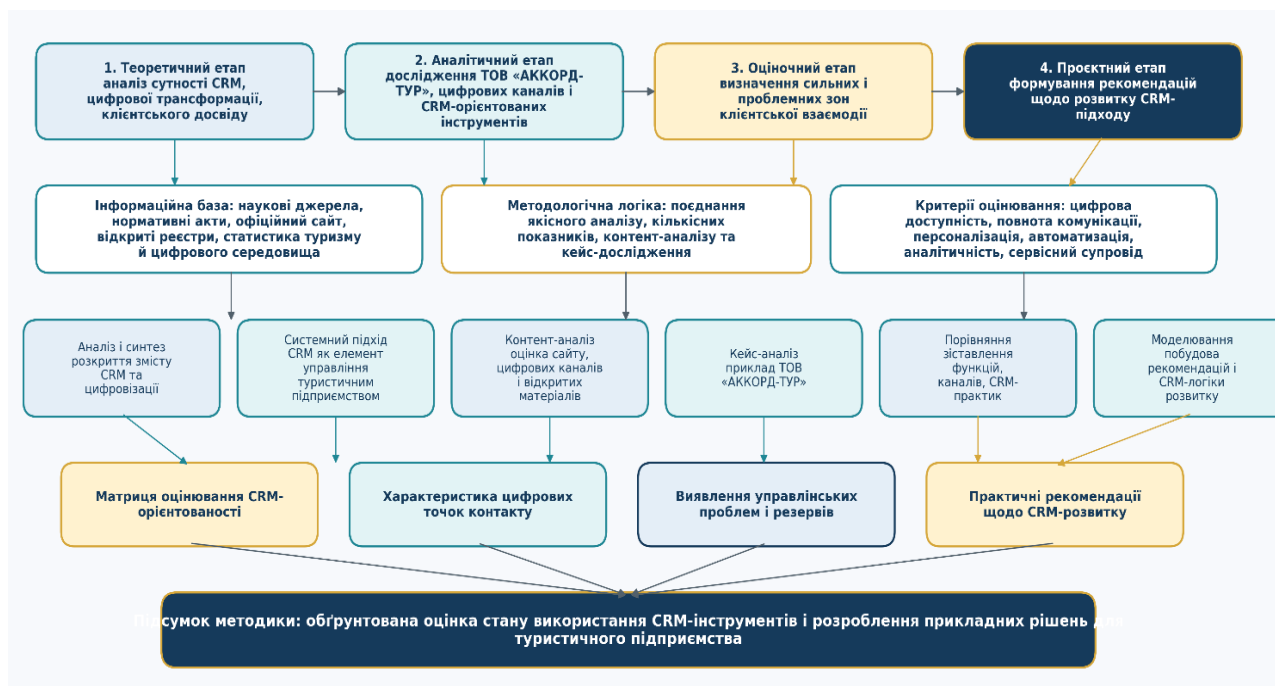


Рис. 1.3. Методичний дизайн дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26; 28; 41; 56; 57; 58].

Як показано на рис. 1.3, методичний дизайн дослідження передбачає рух від теоретичного етапу до аналітичного, оціночного та проєктного. На теоретичному етапі формується понятійна й методологічна база дослідження; на аналітичному – вивчаються відкриті дані про підприємство та його цифрові канали; на оціночному – визначаються можливості й обмеження CRM-орієнтованої взаємодії; на проєктному розробляються прикладні рішення для вдосконалення CRM-підходу.

Особливістю методики є використання критеріального підходу до оцінювання CRM-орієнтованості туристичного підприємства. У межах цього підходу аналіз здійснюється не за формальною ознакою наявності певної CRM-платформи, а за сукупністю проявів клієнтоорієнтованого цифрового управління. Це важливо, оскільки у відкритому доступі не завжди можна підтвердити, яку саме CRM-систему використовує підприємство. Водночас можна об'єктивно дослідити ті елементи, які доступні для аналізу: канали звернення, інформаційну структуру сайту, наявність особистого кабінету, розділів для туристів і агентств, можливості онлайн-комунікації, логіку подання туристичних продуктів, умови зворотного зв'язку та потенціал для персоналізації [23].

Критеріями оцінювання у роботі виступають: наявність і зручність цифрових каналів звернення; структурованість інформації для клієнтів; можливість онлайн-заявки або попереднього контакту; доступність інформації для агентських партнерів; ознаки сегментації цільових аудиторій; підтримка клієнта на різних етапах туристичного циклу; потенціал для збору та подальшого використання клієнтських даних; можливості післятурової комунікації; передумови для автоматизації повторних звернень.

Обмеження методики пов'язані з доступністю інформації. Оскільки внутрішня CRM-система, клієнтська база, показники конверсії, фактична кількість заявок, фінансова структура продажів і детальні управлінські регламенти підприємства можуть бути комерційною інформацією, дослідження спирається на відкриті та перевірені джерела. У роботі не робляться твердження, які неможливо підтвердити документально.

Таким чином, методичні підходи до дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств ґрунтуються на поєднанні системного, аналітичного, контентного, порівняльного, кейсового та проектного підходів. Така методика дозволяє комплексно розкрити сутність CRM, оцінити відкриті прояви CRM-орієнтованої взаємодії у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР», визначити резерви розвитку клієнтських процесів і сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ CRM-ОРІЄНТОВАНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АККОРД-ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АККОРД-ТУР» як суб'єкта туристичного ринку

Дослідження сучасного стану використання CRM-орієнтованих інструментів у діяльності туристичного підприємства доцільно розпочинати з організаційно-економічної характеристики обраної бази дослідження. Такий підхід дає змогу визначити правовий статус підприємства, його місце на туристичному ринку, основний профіль діяльності, цифрову присутність, економічні параметри функціонування та передумови для використання CRM-систем. У межах цієї кваліфікаційної роботи базою дослідження обрано ТОВ «АККОРД-ТУР», діяльність якого пов'язана з організацією туристичних подорожей, взаємодією з туристами, агентськими партнерами та використанням цифрових каналів комунікації.

ТОВ «АККОРД-ТУР» є суб'єктом туристичного ринку України, зареєстрованим у м. Львові. За даними відкритих реєстрів, підприємство має код ЄДРПОУ 32800179, дату реєстрації 10.12.2003, а його основним видом економічної діяльності є КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів» [20; 21]. Це означає, що підприємство функціонує саме як туристичний оператор, тобто суб'єкт, який формує, організовує та реалізує туристичні продукти, а не лише посередницькі послуги з продажівтурів. Для теми дослідження ця характеристика є принципово важливою, оскільки туристичний оператор має складнішу систему клієнтської та партнерської взаємодії, ніж окрема туристична агенція.

Основні реєстраційні та організаційні характеристики ТОВ «АККОРД-ТУР» подано в табл. 2.1.

Дані табл. 2.1 засвідчують, що ТОВ «АККОРД-ТУР» має тривалий період функціонування на туристичному ринку, оскільки підприємство зареєстроване у 2003 році. Така тривалість діяльності є важливою організаційною характеристикою, адже туристичний бізнес значною мірою залежить від довіри клієнтів, репутації, партнерської мережі, впізнаваності бренду та здатності

підприємства адаптуватися до кризових змін. Для туристичного оператора, який працює з великою кількістю заявок, маршрутів, партнерів і клієнтських контактів, питання систематизації інформації та управління взаємовідносинами з клієнтами набуває особливого значення.

Таблиця 2.1-Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «АККОРД-ТУР»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АККОРД-ТУР»
Скорочене найменування	ТОВ «АККОРД-ТУР»
Код ЄДРПОУ	32800179
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	10.12.2003
Місцезнаходження	Україна, 79013, Львівська обл., м. Львів, вул. Новий Світ, будинок 15, офіс 18
Основний вид діяльності	79.12 Діяльність туристичних операторів
Додаткові види діяльності	79.11 Діяльність туристичних агентств; 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Статутний капітал	18 613 861 грн
Керівник	Петрусь Олена Богданівна
Сфера діяльності	Організація та реалізація туристичних подорожей, взаємодія з туристами й агентськими партнерами

Джерело: сформовано автором за даними відкритих реєстрів [20; 21].

Розташування підприємства у Львові також має прикладне значення для теми дослідження. Львів традиційно є одним із важливих туристичних центрів України, а також транспортно-логістичним вузлом для організації подорожей у західному напрямку. Для туристичного оператора це створює передумови для розвитку автобусних, екскурсійних, культурно-пізнавальних, групових та комбінованих туристичних продуктів. Водночас функціонування в туристично активному місті посилює конкуренцію, що змушує підприємства не лише формувати привабливі тури, а й розвивати якісну систему клієнтського сервісу, цифрової комунікації та повторної взаємодії з туристами.

Організаційна специфіка туристичного оператора полягає в тому, що підприємство одночасно працює з кількома групами стейкхолдерів. До них належать кінцеві туристи, туристичні агентства, транспортні партнери, заклади розміщення, екскурсійні служби, страхові компанії, гіді, супроводжуючі груп, платіжні сервіси та інші учасники туристичного продукту. У такій системі CRM-орієнтовані інструменти мають значення не лише для продажів туру, а й для

координації інформаційних потоків, контролю заявок, підтримки агентської взаємодії, персоналізації пропозицій і сервісного супроводу клієнта.

Офіційний сайт ТОВ «АККОРД-ТУР» підтверджує, що підприємство активно використовує цифрову присутність у своїй діяльності. На сайті представлені розділи, орієнтовані на туристів і агентські партнерства, зокрема «Агентствам», «Особистий кабінет», «Як почати співпрацю?», «Агентський договір», «Запит на груповий тур», «Туристам», «Мій особистий кабінет», «Договір на туристичне обслуговування», «Публічний договір на туристичне обслуговування», «Страховання», «Розміщення у Львові» [23]. Наявність таких розділів є важливою передумовою для CRM-аналізу, оскільки вона свідчить про багатоканальну й багаторівневу модель взаємодії підприємства з різними цільовими аудиторіями.

При цьому необхідно методично коректно зазначити, що відкриті джерела не дають достатніх підстав стверджувати, яку саме внутрішню CRM-платформу використовує ТОВ «АККОРД-ТУР». Тому в межах роботи аналіз здійснюється не через неперевірене твердження про наявність конкретної CRM-системи, а через оцінку CRM-орієнтованих інструментів і цифрових точок взаємодії підприємства з туристами та агентськими партнерами. Такий підхід відповідає принципу достовірності дослідження і дозволяє уникнути використання непідтверджених внутрішніх даних.

Для розуміння економічного середовища, у якому функціонує ТОВ «АККОРД-ТУР», доцільно проаналізувати загальний стан туристичної сфери України. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році представники туристичної сфери сплатили до бюджету 2 млрд 938 млн грн податків, тоді як у 2023 році ця сума становила 2 млрд 49 млн грн, а у 2021 році – 2 млрд 232 млн грн [4]. Отже, у 2024 році туристична сфера України не лише перевищила показник 2023 року, а й показала вищий обсяг податкових надходжень порівняно з довоєнним 2021 роком.

Особливо важливими для цієї роботи є дані щодо туристичних операторів і туристичних агентств. У 2024 році податкові надходження від туристичних операторів становили 304,7 млн грн, тоді як у 2023 році – 205,8 млн грн, а у 2021 році – 259 млн грн [4]. Таким чином, сегмент туристичних операторів у 2024 році продемонстрував суттєве відновлення порівняно з 2023 роком і перевищив довоєнний показник 2021 року. Податкові надходження від діяльності туристичних агентств у 2024 році становили 265,2 млн грн проти 193,3 млн грн

у 2023 році та 279,3 млн грн у 2021 році [4]. Це свідчить про нерівномірне, але помітне відновлення туристичного посередницького сегмента.

Динаміку податкових надходжень від туристичної сфери України, туристичних операторів і туристичних агентств подано на рис. 2.1.

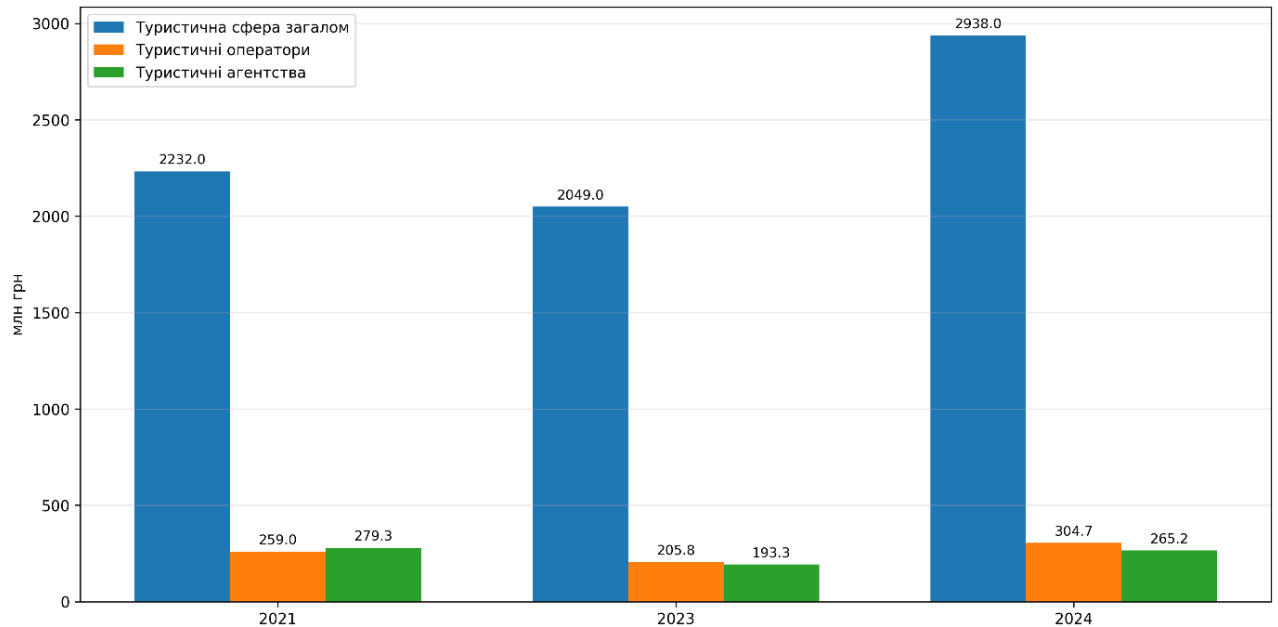


Рис. 2.1. Податкові надходження від туристичної сфери України у 2021, 2023 і 2024 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [4].

Як видно з рис. 2.1, у 2024 році туристична сфера України демонструвала позитивну динаміку податкових надходжень. Загальний обсяг надходжень зріс із 2 049 млн грн у 2023 році до 2 938 млн грн у 2024 році, тобто на 889 млн грн. У сегменті туристичних операторів приріст становив 98,9 млн грн, або близько 48,1 % порівняно з 2023 роком. У сегменті туристичних агентств приріст становив 71,9 млн грн, або близько 37,2 %. Такі показники підтверджують, що туристичний ринок України, попри складні зовнішні умови, зберігає економічну активність, а підприємства сфери туризму потребують сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами, продажами й цифровою комунікацією.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» ця ринкова динаміка має подвійне значення. З одного боку, зростання податкових надходжень у сфері туристичних операторів свідчить про певне пожвавлення ринку, що створює можливості для активізації продажів, розширення клієнтської бази та роботи з повторними зверненнями. З іншого боку, відновлення ринку посилює конкуренцію між туристичними підприємствами, а отже, підвищує значення сервісної якості, швидкості реагування на запити, персоналізації пропозицій і цифрової доступності

підприємства. Саме ці напрями безпосередньо пов'язані з використанням CRM-систем та CRM-орієнтованих інструментів.

Економічна характеристика ТОВ «АККОРД-ТУР» за відкритими даними дозволяє оцінити масштаб діяльності підприємства та його ресурсну базу. За даними OpenDataBot, виторг підприємства за 2025 рік становив 36 391 500 грн, чистий прибуток – 1 890 600 грн, а активи на кінець 2025 року – 150 605 200 грн [20]. На основі цих даних можна розрахувати окремі аналітичні показники, які дають змогу глибше оцінити економічний стан підприємства.

Дані табл. 2.2 свідчать, що за підсумками 2025 року ТОВ «АККОРД-ТУР» мало позитивний фінансовий результат. Розрахована рентабельність продажів становить приблизно 5,2 %, що означає: на кожні 100 грн виторгу підприємство отримувало близько 5,2 грн чистого прибутку. Для туристичного бізнесу, який залежить від сезонності, коливань попиту, зовнішніх ризиків, валютних змін і транспортно-логістичних чинників, позитивна рентабельність має важливе значення, оскільки створює передумови для інвестицій у цифровізацію, оновлення сервісних процесів і розвиток клієнтської комунікації.

Таблиця 2.2-Окремі економічні показники ТОВ «АККОРД-ТУР» за 2025 рік

Показник	Значення	Аналітичне трактування
Виторг	36 391 500 грн	Характеризує обсяг реалізованих послуг і загальний масштаб операційної діяльності підприємства
Чистий прибуток	1 890 600 грн	Свідчить про позитивний фінансовий результат діяльності підприємства за звітний період
Активи на кінець року	150 605 200 грн	Відображають ресурсну базу підприємства, яка може забезпечувати поточну та перспективну діяльність
Статутний капітал	18 613 861 грн	Характеризує зафіксований обсяг капіталу підприємства відповідно до реєстраційних даних
Рентабельність продажів	5,2 %	Розраховано як відношення чистого прибутку до виторгу; показує частку прибутку у виручці підприємства
Співвідношення активів до виторгу	4,1 раза	Свідчить про значний обсяг активів порівняно з річним виторгом, що потребує ефективного управління ресурсами

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними OpenDataBot [20].

Водночас співвідношення активів до виторгу на рівні приблизно 4,1 раза свідчить про те, що підприємство має значну ресурсну базу порівняно з обсягом річного виторгу. Такий показник не можна однозначно трактувати як позитивний або негативний без доступу до внутрішньої структури активів, однак він вказує на необхідність ефективного управління наявними ресурсами. У контексті CRM це означає, що економічний потенціал підприємства має бути

підтриманий сучасними управлінськими інструментами, які дозволяють підвищувати результативність продажів, якість комунікації, повторні звернення клієнтів і ефективність роботи з агентськими партнерами.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АККОРД-ТУР» свідчить про те, що підприємство функціонує в складній моделі туристичного операторського бізнесу. Його діяльність передбачає одночасну роботу з туристами, туристичними агентствами, груповими замовниками та цифровими каналами продажу. Така модель об'єктивно створює потребу в системному управлінні клієнтськими та партнерськими даними. Якщо туристична агенція зазвичай працює переважно з кінцевим клієнтом, то туристичний оператор має підтримувати ширший контур взаємодії: з одного боку із туристами, з іншого з агентськими партнерами, які можуть бути важливими каналами продажів туристичного продукту.

Цифрова присутність ТОВ «АККОРД-ТУР» є важливою складовою його організаційної характеристики. Офіційний сайт підприємства виконує не лише інформаційну, а й комунікаційну та сервісну функції. На ньому представлено туристичні пропозиції, договірні документи, розділи для туристів, розділи для агентств, особисті кабінети, інформацію про страхування, розміщення у Львові, групові тури та інші сервіси [23]. Наявність такої цифрової структури свідчить про те, що підприємство працює в багатоканальному середовищі, де сайт є не просто вітриною турів, а частиною системи взаємодії з клієнтами й партнерами.

З позицій CRM-аналізу особливо важливими є ті елементи цифрової присутності, які можуть виконувати функції збору, збереження або структуризації клієнтської інформації. До таких елементів належать особистий кабінет туриста, особистий кабінет агентства, запит на груповий тур, договірні форми, інформаційні сторінки для туристів і партнерів, розділи з відгуками та консультаційні контактні канали. Навіть якщо у відкритому доступі не зазначено, яку саме CRM-платформу використовує підприємство, наявність цих елементів дозволяє стверджувати, що у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» присутні окремі CRM-орієнтовані інструменти, які можуть бути основою для подальшого розвитку системного управління клієнтськими взаємовідносинами.

Загальну аналітичну оцінку організаційно-економічних передумов використання CRM-орієнтованих інструментів у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» подано в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 дають підстави зробити висновок, що ТОВ «АККОРД-ТУР»

має організаційні, ринкові та цифрові передумови для використання CRM-орієнтованих інструментів. Найважливішими з них є туроператорський профіль діяльності, багатоканальна цифрова присутність, взаємодія з агентськими партнерами, позитивний фінансовий результат і робота в конкурентному туристичному середовищі. Саме ці ознаки обґрунтовують доцільність подальшого аналізу цифрових каналів взаємодії підприємства з туристами та партнерами.

Таблиця 2.3-Організаційно-економічні передумови використання CRM-орієнтованих інструментів у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

Передумова	Прояв у діяльності підприємства	Значення для CRM-аналізу
Туроператорський профіль діяльності	Основний КВЕД підприємства – 79.12 «Діяльність туристичних операторів»	Потребує системного управління туристичними продуктами, заявками, клієнтами та агентськими партнерами
Тривалий період роботи на ринку	Підприємство зареєстроване у 2003 році	Створює передумови для сформованої клієнтської бази, партнерських зв'язків і повторних звернень
Львівська локація	Реєстрація підприємства у м. Львові	Дає змогу працювати в туристично активному середовищі та використовувати місто як важливий пункт організації подорожей
Цифрова присутність	Офіційний сайт містить розділи для туристів, агентств, особисті кабінети та договірні матеріали	Формує цифрові точки контакту, які можуть бути інтегровані у CRM-логіку
Позитивний фінансовий результат	За 2025 рік підприємство отримало чистий прибуток 1 890 600 грн	Створює потенціал для інвестування в автоматизацію, персоналізацію та цифрові сервіси
Багаторівнева взаємодія	Підприємство працює з туристами, груповими замовниками й агентськими партнерами	Потребує розмежування B2C- і B2B-комунікації та структурованого обліку контактів
Конкурентне ринкове середовище	У 2024 році сегмент туристичних операторів України показав зростання податкових надходжень	Посилює потребу у підвищенні якості сервісу, швидкості реакції на запити та клієнтської лояльності

Джерело: сформовано автором на основі [4; 20; 21; 23].

Разом з тим організаційно-економічна характеристика не дозволяє автоматично робити висновок про високий рівень CRM-зрілості підприємства. Наявність сайту, особистих кабінетів, договірних сторінок і цифрових форм є важливою передумовою, але не тотожною повноцінній CRM-системі. Для оцінювання реального стану CRM-орієнтованості необхідно дослідити, як саме цифрові канали підтримують клієнтський шлях, чи забезпечують вони зручність

первинного звернення, чи розмежовують цільові групи, чи сприяють персоналізації пропозицій, чи створюють передумови для збирання та подальшого використання клієнтських даних.

Отже, ТОВ «АККОРД-ТУР» є релевантною базою для дослідження використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств. Підприємство має статус туристичного оператора, тривалий досвід роботи на ринку, зареєстроване у Львові, володіє цифровими каналами взаємодії з туристами й агентськими партнерами та демонструє позитивні економічні показники за відкритими даними. У сукупності це формує підґрунтя для подальшого аналізу цифрових каналів комунікації, CRM-орієнтованих інструментів і перспектив удосконалення управління клієнтськими взаємовідносинами у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР».

2.2. Оцінка цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами

Сучасний туристичний ринок функціонує в умовах високої цифрової залученості споживачів. За даними DataReportal, на початок 2025 року в Україні налічувалося 31,5 млн інтернет-користувачів, а рівень проникнення інтернету становив 82,4 % населення [31]. Крім того, в Україні було зафіксовано 56,4 млн мобільних підключень, що еквівалентно 147 % чисельності населення, а кількість ідентичностей користувачів соціальних мереж становила 21,6 млн [31]. Такі показники підтверджують, що цифрові канали є базовим середовищем пошуку, вибору, порівняння та купівлі туристичних послуг. Для туристичного оператора це означає необхідність не лише мати сайт чи сторінки в соціальних мережах, а й забезпечувати цілісний цифровий шлях клієнта: від первинного інтересу до бронювання, супроводу, зворотного зв'язку та повторного звернення.

У діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» офіційний сайт виступає центральним цифровим каналом взаємодії з туристами та агентськими партнерами. На сайті представлено каталог туристичних пропозицій, тематичні добірки турів, інформаційні розділи для туристів, блоки для агентств, особисті кабінети, агентський договір, запит на груповий тур, договір на туристичне обслуговування, інформацію про страхування, новини та інші матеріали [23].

Отже, сайт виконує не лише презентаційну функцію, а й функцію первинного цифрового сервісного середовища, у якому клієнт або партнер може отримати інформацію, обрати напрям взаємодії та перейти до подальшого контакту з підприємством.

З позицій CRM-аналізу важливо, що цифрова структура сайту ТОВ «АККОРД-ТУР» орієнтована на дві основні групи користувачів: кінцевих туристів і агентських партнерів. Такий поділ є логічним для туристичного оператора, оскільки підприємство працює не лише у форматі B2C, тобто з туристами, а й у форматі B2B, тобто з туристичними агентствами, які можуть реалізовувати тури оператора. Наявність окремих розділів для туристів і агентств свідчить про диференціацію цифрової комунікації, що є важливою ознакою CRM-орієнтованого підходу.

Основні цифрові канали та інструменти взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4-Цифрові канали взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» з туристами та агентськими партнерами

Цифровий канал / інструмент	Цільова аудиторія	Функціональне призначення	CRM-орієнтоване значення
Офіційний сайт підприємства	Туристи, агентства, групові замовники	Презентація туристичних продуктів, інформаційний супровід, навігація за напрямками та категоріями турів	Формує основну цифрову точку контакту, через яку клієнт або партнер входить у систему взаємодії з підприємством
Каталог турів і тематичні розділи	Туристи, агентства	Пошук туристичних пропозицій за типом, напрямом, форматом і тематикою подорожі	Створює передумови для сегментації попиту та добору релевантних пропозицій
Особистий кабінет туриста	Кінцеві туристи	Вхід зареєстрованих користувачів, персоналізація доступу до інформації та взаємодії	Може бути основою для фіксації історії звернень, бронювань і повторних контактів
Особистий кабінет агентства	Туристичні агентства	Організація цифрового доступу партнерів до взаємодії з туроператором	Підтримує B2B-комунікацію, облік партнерської активності та системність агентської співпраці
Розділ «Агентствам»	Туристичні агентства	Надання інформації про співпрацю, умови взаємодії, агентські документи	Забезпечує розмежування партнерського сегмента й формує основу для партнерського CRM-контуру

Агентський договір	Агентські партнери	Документальне оформлення умов співпраці	Підтримує формалізацію партнерських відносин і стандартизацію взаємодії
Запит на груповий тур	Групові клієнти, організатори подорожей, агентства	Формування індивідуального або групового запиту	Виконує функцію збору лідів і може бути інтегрований у воронку продажів
Контактна сторінка	Туристи, партнери, інші стейкхолдери	Надання телефонних контактів, месенджерів, графіка роботи та каналів зв'язку	Забезпечує багатоканальність комунікації та швидкий перехід від перегляду інформації до звернення
Telegram, Viber, WhatsApp	Туристи, потенційні клієнти, партнери	Оперативне спілкування, уточнення деталей, підтримка швидких звернень	Підсилює омніканальність і відповідає сучасним поведінковим моделям клієнтів
Договір на туристичне обслуговування, страхування, правила і поради	Туристи	Надання організаційної, правової та сервісної інформації	Зменшує інформаційну невизначеність і підтримує якість сервісного супроводу
Новини, відгуки, програма лояльності	Туристи, постійні клієнти, партнери	Інформування, підтримка репутації, стимулювання повторної взаємодії	Формує елементи післяпродажної комунікації та роботи з клієнтською лояльністю

Джерело: сформовано автором за результатами контент-аналізу офіційного сайту ТОВ «АККОРД-ТУР» [23].

Дані табл. 2.4 показують, що цифрова взаємодія ТОВ «АККОРД-ТУР» має багатокомпонентний характер. Підприємство використовує не один канал комунікації, а сукупність цифрових інструментів, які обслуговують різні етапи клієнтського та партнерського шляху. Офіційний сайт виконує роль інформаційного ядра, особисті кабінети роль закритих цифрових середовищ для зареєстрованих користувачів, контактні канали роль оперативного зв'язку, а договірні та сервісні сторінки роль інформаційного супроводу. Така структура свідчить про наявність передумов для розвитку CRM-орієнтованої системи взаємодії.

Особливу увагу слід звернути на особисті кабінети. Наявність окремого входу для туристів і окремого кабінету для агентств є вагомою ознакою цифрової диференціації користувачів. Для туристів особистий кабінет може забезпечувати персоналізований доступ до інформації, пов'язаної з подорожами, заявками чи бронюваннями. Для агентств він може виконувати функції партнерського

робочого середовища, у якому здійснюється взаємодія з туроператором. У відкритому доступі неможливо достовірно встановити повний функціонал цих кабінетів, тому в роботі коректно говорити про їхній CRM-потенціал, а не про конкретні внутрішні функції, які не підтверджені відкритими джерелами.

Для туристичного оператора важливим є не лише B2C-компонент, а й B2B-комунікація. Розділи «Агентствам», «Як почати співпрацю?», «Агентський договір», «Особистий кабінет» і «Лідери місяця» свідчать про структуровану увагу підприємства до агентського сегмента [23]. Це має безпосереднє значення для CRM, оскільки агентська мережа може розглядатися як окрема група клієнтів-партнерів, для якої потрібні власні правила комунікації, облік активності, договірна база, інформаційна підтримка та механізми стимулювання. У такій логіці CRM-система туристичного оператора має охоплювати не лише кінцевих туристів, а й агентських партнерів.

Цифрові канали оперативної комунікації також мають вагоме значення. Контактна сторінка ТОВ «АККОРД-ТУР» подає телефони, режим щоденної роботи та канали зв'язку через Telegram, Viber і WhatsApp [23]. Це відповідає сучасній практиці туристичного сервісу, оскільки клієнти часто очікують швидкої відповіді саме через зручний для них канал. Для CRM-орієнтованого управління важливо, щоб такі звернення не залишалися ізольованими в окремих месенджерах, а за можливості фіксувалися в єдиній клієнтській базі або пов'язувалися з історією конкретного клієнта. Якщо цього не відбувається, підприємство має багатоканальну комунікацію, але не повністю реалізує її CRM-потенціал.

Оцінюючи цифрові канали ТОВ «АККОРД-ТУР», доцільно розмежувати їх інформаційну, комунікаційну, транзакційну та CRM-аналітичну функції. Інформаційна функція полягає у наданні даних про тури, умови подорожей, договори, страхування, правила та поради туристам. Комунікаційна функція реалізується через телефони, месенджери, форми звернення та особисті кабінети. Транзакційна функція пов'язана з можливістю ініціювати запит, бронювання або партнерську взаємодію. CRM-аналітична функція передбачає накопичення, систематизацію та використання клієнтських даних для персоналізації пропозицій, контролю повторних звернень і оцінювання ефективності каналів. Саме останній рівень є найскладнішим для зовнішнього аналізу, оскільки внутрішні аналітичні дані підприємства не є відкритими.

Для більш наочного представлення результатів контент-аналізу проведено

авторську експертну оцінку представленості основних цифрових каналів та інструментів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР». Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає мінімальну представленість інструменту у відкритому цифровому середовищі, а 5 балів – високу представленість і чітку функціональну роль у взаємодії з туристами або агентськими партнерами. Йдеться саме про оцінку відкрито спостережуваних цифрових елементів, а не про внутрішню CRM-ефективність, яку неможливо достовірно встановити без доступу до управлінських даних підприємства.

Таблиця 2.5-Авторська оцінка цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» за відкритими матеріалами

Цифровий канал / інструмент	Оцінка, балів із 5	Обґрунтування оцінки
Офіційний сайт і каталог турів	5	Сайт є основною цифровою платформою підприємства, містить туристичні пропозиції, інформаційні розділи й навігацію за напрямками
Контактні канали: телефон, Telegram, Viber, WhatsApp	5	Наявні кілька оперативних каналів зв'язку, що підтримують швидку комунікацію з туристами та партнерами
Особистий кабінет туриста	4	Наявність окремого входу для туристів свідчить про персоналізований доступ, однак повний функціонал кабінету не розкритий у відкритому доступі
Особистий кабінет агентства	5	Окремий кабінет для агентств є важливим інструментом B2B-взаємодії туристичного оператора
Блок співпраці з агентствами	5	Наявні структуровані розділи для агентів, включно з інформацією про співпрацю та агентським договором
Запит на груповий тур	4	Інструмент може виконувати функцію збору потенційних заявок, проте внутрішній механізм їх опрацювання не є публічним
Договірні та сервісна інформація	4	Представлено договірні, страхові та організаційні матеріали, що підтримують сервісний супровід туриста
Відгуки, новини, програма лояльності	3	Наявні елементи репутаційної та післяпродажної комунікації, але їх інтеграція з CRM-процесами не підтверджена відкритими даними
Публічно видима CRM-аналітика	2	У відкритому доступі немає достатньої інформації про аналітичні модулі, автоматизовану сегментацію, конверсію чи персоналізовані CRM-кампанії

Джерело: сформовано автором за результатами контент-аналізу офіційного сайту ТОВ «АККОРД-ТУР» [23].

Результати табл. 2.5 свідчать, що найсильнішими елементами цифрової взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» є офіційний сайт, контактні канали, агентський блок і особистий кабінет агентства. Це пояснюється туроператорським профілем підприємства, для якого партнерська взаємодія з агентствами є важливою

частиною бізнес-моделі. Наявність інструментів для групових запитів, договірної інформації та особистого кабінету туриста також формує позитивну цифрову основу для CRM-орієнтованого управління. Водночас найменш публічно видимим залишається аналітичний рівень CRM, оскільки відкриті джерела не дозволяють оцінити, чи використовуються підприємством автоматизовані сегментаційні модулі, аналітика клієнтської поведінки, персоналізовані розсилки або система контролю конверсії.

Авторську оцінку цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» подано на рис. 2.2.

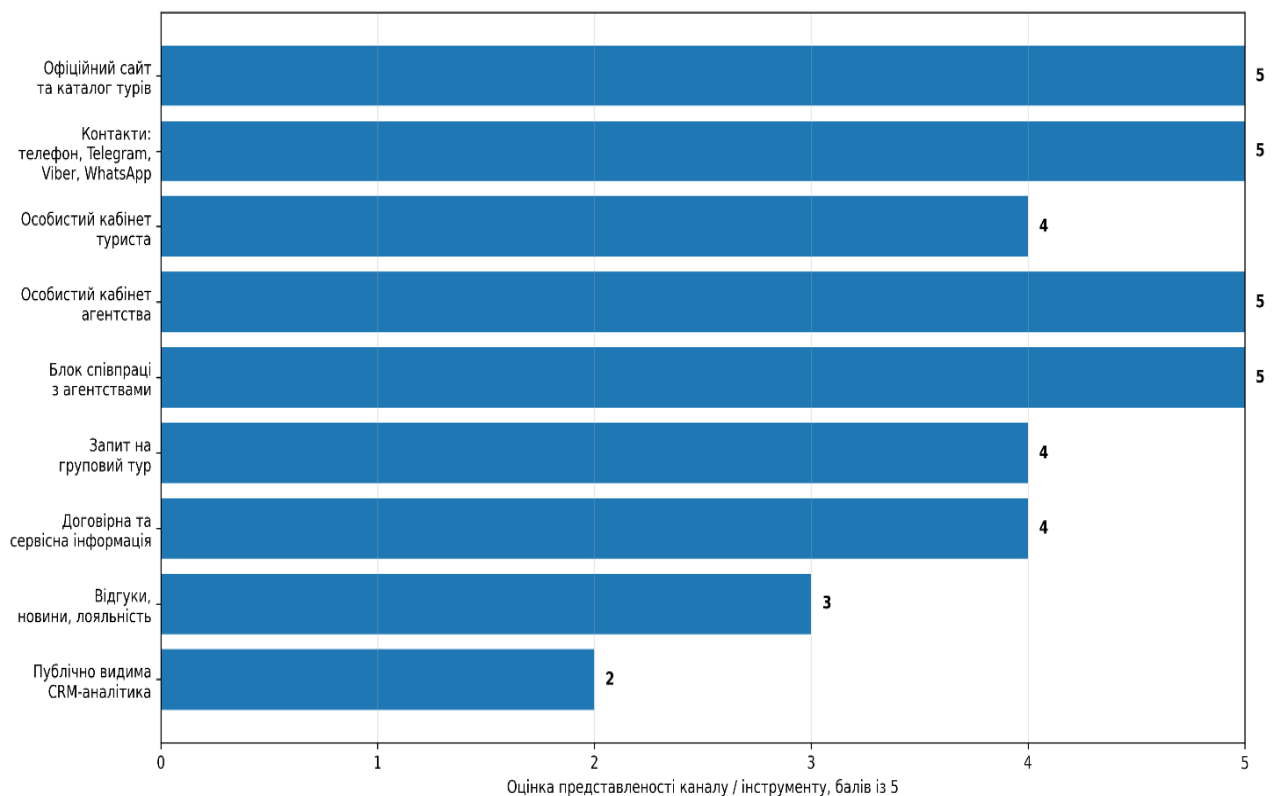


Рис. 2.2. Авторська оцінка представленості цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР»

Примітка: 1 – мінімальна представленість, 5 – висока представленість за відкритими цифровими матеріалами.

Джерело: сформовано автором за результатами контент-аналізу офіційного сайту ТОВ «АККОРД-ТУР» [23].

Як показано на рис. 2.2, цифрова взаємодія підприємства найбільш розвинена на рівні базових каналів доступу, інформаційного наповнення, агентської співпраці та оперативного зв'язку. Це означає, що ТОВ «АККОРД-ТУР» має достатньо потужну цифрову інфраструктуру для контакту з туристами й агентськими партнерами. Водночас нижча оцінка публічно видимої CRM-

аналітики не означає її фактичної відсутності, а лише вказує на те, що відповідні інструменти не можуть бути об'єктивно підтверджені на основі відкритих матеріалів. Для магістерського дослідження це принципово важливо, оскільки висновки мають ґрунтуватися на перевірених даних, а не на припущеннях.

З погляду клієнтського шляху цифрові канали ТОВ «АККОРД-ТУР» охоплюють кілька ключових етапів. На етапі первинного пошуку турист отримує доступ до каталогу турів, тематичних добірок і інформаційних сторінок. На етапі уточнення деталей він може використати телефон, месенджери або інші контактні канали. На етапі формалізації відносин доступними є договірні матеріали, правила обслуговування та сервісна інформація. На етапі повторної взаємодії потенційну роль можуть відігравати особистий кабінет, програма лояльності, новини, відгуки та персональні пропозиції. Така структура свідчить про наявність цифрового середовища, яке може підтримувати повний цикл клієнтської взаємодії.

Для агентських партнерів цифрова взаємодія має ще виразнішу структурованість. Окремий блок для агентств, агентський договір, особистий кабінет і матеріали щодо співпраці формують партнерський цифровий контур. Це важливо, оскільки туристичний оператор залежить від якості агентської мережі, швидкості обміну інформацією, зручності доступу до пропозицій, прозорості умов співпраці та стабільності партнерських контактів. У CRM-логіці агентства можуть розглядатися як окремий сегмент клієнтів-партнерів, для яких потрібні власні сценарії комунікації, облік історії співпраці, моніторинг активності та механізми стимулювання продажів.

Разом з тим аналіз цифрових каналів дозволяє виявити низку потенційних обмежень. По-перше, відкриті матеріали не дають змоги визначити, чи всі звернення з різних каналів автоматично потрапляють до єдиної клієнтської бази. По-друге, неможливо встановити, чи пов'язується історія звернень туриста з його попередніми бронюваннями, відгуками та майбутніми пропозиціями. По-третє, публічно не підтверджено наявність аналітичних панелей, автоматизованої сегментації клієнтів, персоналізованих CRM-кампаній або системи оцінювання ефективності менеджерів. По-четверте, при багатоканальній комунікації через телефон і месенджери завжди існує ризик розпорошення інформації, якщо вона не інтегрована з єдиною CRM-системою.

Ці обмеження не знижують значення вже наявних цифрових каналів, але показують різницю між цифровою присутністю та повноцінною CRM-зрілістю.

Цифрова присутність означає, що підприємство має сайт, месенджери, особисті кабінети, інформаційні розділи та контактні сторінки. CRM-зрілість означає, що всі ці канали працюють як єдина система: дані зберігаються централізовано, історія взаємодії не втрачається, клієнти сегментуються, пропозиції персоналізуються, сервісні дії контролюються, а результати комунікації аналізуються для прийняття управлінських рішень. За відкритими джерелами можна зробити висновок про наявність у ТОВ «АККОРД-ТУР» цифрової основи для CRM, але не можна без додаткових внутрішніх даних стверджувати про повну CRM-інтеграцію.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зазначити, що цифрові канали взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» мають достатньо високий рівень представленості у відкритому онлайн-середовищі. Підприємство забезпечує доступність інформації про туристичні продукти, підтримує окремі канали для туристів і агентств, використовує особисті кабінети, подає договірні та сервісні матеріали, має оперативні канали зв'язку через телефон і месенджери. Це створює передумови для розвитку CRM-орієнтованого управління клієнтськими взаємовідносинами.

Отже, оцінка цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» засвідчує, що підприємство має розвинену цифрову інфраструктуру для комунікації з туристами та агентськими партнерами. Найбільш сильними сторонами є наявність офіційного сайту, розмежування аудиторій туристів і агентств, особисті кабінети, блок агентської співпраці, інструмент групового запиту та багатоканальні засоби оперативного зв'язку. Водночас перспективним напрямом удосконалення є посилення видимої CRM-логіки: інтеграція всіх звернень у єдину клієнтську базу, формування історії взаємодії з туристами та агентствами, автоматизація повторних контактів, розвиток персоналізованих пропозицій і використання клієнтської аналітики для управління продажами та сервісним супроводом.

2.3. Аналіз CRM-орієнтованих інструментів управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві

Аналіз CRM-орієнтованих інструментів управління клієнтськими взаємовідносинами на підприємстві має здійснюватися з урахуванням того, що

CRM у туристичному бізнесі є не лише програмною платформою, а комплексною логікою організації взаємодії з туристами, агентськими партнерами, груповими замовниками та повторними клієнтами. У попередньому пункті було встановлено, що ТОВ «АККОРД-ТУР» має розвинену цифрову присутність, яка охоплює офіційний сайт, контактні канали, особисті кабінети, розділи для туристів і агентств, договірні матеріали та сервісну інформацію [23].

У діяльності туристичного оператора CRM-орієнтованість має ширший зміст, ніж у звичайній туристичній агенції. Туроператор працює не лише з кінцевим туристом, який купує подорож, а й з агентською мережею, груповими замовниками, організаторами поїздок, супроводжуваними, партнерами з розміщення, перевезення та екскурсійного обслуговування. Саме тому система управління взаємовідносинами має охоплювати щонайменше три ключові контури: B2C-взаємодію з туристами, B2B-взаємодію з агентськими партнерами та окремий контур групових або індивідуальних запитів. Усі ці напрями простежуються у відкритій цифровій структурі ТОВ «АККОРД-ТУР» через відповідні розділи сайту та інструменти комунікації [23].

Першим CRM-орієнтованим інструментом є офіційний сайт підприємства, який виконує функцію центральної цифрової точки контакту. Для туриста сайт є середовищем первинного ознайомлення з пропозиціями, маршрутами, умовами подорожей, сервісними матеріалами та контактами. Для агентства він є каналом входу в партнерську взаємодію, доступу до агентського договору, особистого кабінету та інформації про співпрацю. У CRM-логіці сайт не варто розглядати лише як інформаційну вітрину.

Другим важливим інструментом є розмежування цифрової взаємодії за цільовими аудиторіями. На сайті підприємства наявні окремі блоки для туристів і для агентств, що свідчить про розуміння відмінностей між кінцевим споживачем туристичного продукту та партнером, який бере участь у його реалізації [23]. Для CRM це має принципове значення, оскільки різні аудиторії потребують різної логіки комунікації, різних даних, різних сценаріїв обслуговування і різних показників ефективності. Туристу потрібна зрозуміла пропозиція, швидка консультація, супровід, документи й післятурова комунікація. Агентському партнеру потрібні умови співпраці, доступ до продуктів оператора, правила бронювання, договірна база, оперативна інформація та зрозумілий механізм взаємодії.

Третім CRM-орієнтованим інструментом є особистий кабінет туриста.

Наявність такого елемента на сайті свідчить про потенційну можливість персоналізованого цифрового доступу клієнта до взаємодії з підприємством [23]. З погляду CRM особистий кабінет може виконувати кілька функцій: ідентифікацію клієнта, збереження історії взаємодії, доступ до бронювань або заявок, перегляд персональної інформації, отримання повідомлень, підтримку повторних звернень. Водночас у відкритому доступі неможливо достовірно встановити повний функціонал цього кабінету, тому в межах дослідження він розглядається як важливий CRM-потенціал, а не як підтверджена повнофункціональна CRM-система.

Четвертим інструментом є особистий кабінет агентства. Для туристичного оператора цей елемент має особливу вагу, оскільки агентські партнери можуть бути важливим каналом реалізації турпродукту. Особистий кабінет агентства потенційно може забезпечувати доступ до інформації про тури, заявок, умов співпраці, документів, бронювань, взаєморозрахунків або статусів замовлень. Навіть якщо внутрішній функціонал кабінету не розкритий у відкритому доступі, його наявність підтверджує, що підприємство виділяє агентський сегмент як окремий напрям цифрової взаємодії [23].

П'ятим CRM-орієнтованим елементом є інструмент запиту на груповий тур. Його значення полягає в тому, що групові запити зазвичай мають складніший характер, ніж індивідуальне бронювання стандартного туру. Вони можуть містити інформацію про кількість учасників, бажаний напрям, дату, бюджет, програму, тип транспорту, рівень проживання, додаткові екскурсії та інші параметри. У CRM-логіці такий запит фактично виконує роль ліда, який має бути зафіксований, кваліфікований, переданий відповідальному менеджеру, опрацьований і доведений до конкретного результату. Наявність такого інструменту свідчить про потенціал підприємства до роботи з більш складними клієнтськими сценаріями [23].

Шостим інструментом є договірна та сервісна інформація, представлена на сайті. До неї належать договір на туристичне обслуговування, публічний договір, агентський договір, інформація про страхування, правила, поради туристам та інші організаційні матеріали [23]. У CRM-орієнтованому управлінні такі матеріали виконують не лише правову, а й сервісну функцію. Вони зменшують інформаційну невизначеність клієнта, полегшують роботу менеджера, стандартизують типові відповіді та підтримують прозорість відносин між підприємством, туристом і агентським партнером.

CRM-орієнтовані інструменти ТОВ «АККОРД-ТУР» доцільно систематизувати за їх управлінським призначенням. Таке узагальнення подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6-CRM-орієнтовані інструменти управління клієнтськими взаємовідносинами у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

CRM-орієнтований інструмент	Цільова група	Управлінська функція	Аналітичне значення для підприємства
Офіційний сайт і каталог турів	Туристи, агентства, групові замовники	Первинне інформування, представлення туристичних продуктів, спрямування користувача до подальшого контакту	Формує базову цифрову точку входу в клієнтський або партнерський шлях
Особистий кабінет туриста	Кінцеві туристи	Персоналізований доступ клієнта до цифрової взаємодії з підприємством	Створює потенціал для історії звернень, повторних продажів і персоналізованого супроводу
Особистий кабінет агентства	Туристичні агентства	Підтримка B2B-взаємодії, організація партнерського доступу до інструментів оператора	Дозволяє розглядати агентства як окремий сегмент партнерської CRM-взаємодії
Розділ «Агентствам» і агентський договір	Агентські партнери	Формалізація умов співпраці, підтримка партнерської комунікації	Сприяє стандартизації агентських відносин і розвитку партнерського контуру управління
Запит на груповий тур	Групові клієнти, організатори подорожей, агентства	Збір складних клієнтських запитів, ініціювання індивідуального сценарію обслуговування	Може виконувати функцію ліда у воронці продажів і потребує подальшої CRM-фіксації
Контактні канали: телефон, Telegram, Viber, WhatsApp	Туристи, потенційні клієнти, партнери	Оперативна консультація, уточнення деталей, швидкий зворотний зв'язок	Підтримує омніканальність, але потребує інтеграції звернень у єдину інформаційну систему
Договірні та сервісні матеріали	Туристи, агентства	Правове й організаційне забезпечення взаємодії, зменшення інформаційної невизначеності	Підвищує прозорість обслуговування і стандартизує сервісні процеси
Відгуки, новини, програма лояльності	Туристи, постійні клієнти, партнери	Репутаційна комунікація, підтримка повторної взаємодії, інформування клієнтів	Створює передумови для післяпродажної комунікації та розвитку клієнтської лояльності

Джерело: сформовано автором за результатами контент-аналізу відкритих цифрових матеріалів підприємства [23] та на основі [26; 41; 43].

Дані табл. 2.6 свідчать, що CRM-орієнтовані інструменти ТОВ «АККОРД-ТУР» охоплюють різні етапи клієнтської та партнерської взаємодії. Найбільш

вираженим є інформаційно-комунікаційний рівень: підприємство надає доступ до туристичних продуктів, контактів, договорів, сервісних матеріалів і партнерських розділів. Значний потенціал має рівень персоналізованого доступу, представлений особистими кабінетами туриста й агентства. Водночас рівень CRM-аналітики, тобто використання даних для сегментації, прогнозування попиту, персоналізованих пропозицій і оцінювання повторних продажів, не може бути повною мірою оцінений за відкритими джерелами.

З погляду управління клієнтськими взаємовідносинами особливе значення має клієнтський шлях туриста. У діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» його можна умовно поділити на кілька етапів. Перший етап – пошук інформації про тури на сайті. Другий – уточнення деталей через контактні канали або месенджери. Третій – вибір пропозиції, погодження умов і перехід до формалізації відносин. Четвертий – отримання документальної, страхової та організаційної інформації. П'ятий – участь у подорожі та можливий сервісний супровід. Шостий – післятурова взаємодія, відгук, повторне звернення або участь у програмі лояльності. CRM-орієнтованість підприємства полягає в тому, наскільки ці етапи пов'язані між собою через дані, історію контактів і управлінські дії.

Важливо, що відкриті цифрові матеріали підприємства дозволяють побачити наявність більшості точок контакту, однак не дозволяють повністю простежити внутрішній рух клієнтської інформації. Наприклад, наявність месенджерів свідчить про зручність оперативної комунікації, але не дає відповіді на питання, чи потрапляє звернення з месенджера до єдиної CRM-бази. Наявність особистого кабінету туриста свідчить про потенціал персоналізованого доступу, але не дозволяє встановити, чи використовується історія попередніх подорожей для автоматичного формування пропозицій. Наявність запиту на груповий тур свідчить про інструмент збору лідів, але не розкриває внутрішню логіку обробки цього запиту.

Для подальшої оцінки CRM-орієнтованості доцільно використати матрицю, яка розмежовує підтвержені відкритими джерелами інструменти та ті функції, які потребують внутрішнього аудиту. Таку матрицю подано в табл. 2.7.

Як видно з табл. 2.7, найкраще за відкритими джерелами підтверджуються цифрова доступність, розмежування аудиторій і партнерська взаємодія. Це означає, що підприємство має сформовану зовнішню цифрову інфраструктуру для роботи з туристами й агентствами. Середній рівень підтвердження мають фіксація первинних звернень, персоналізований доступ і сервісний супровід,

оскільки відповідні інструменти на сайті наявні, але їх внутрішня логіка не розкрита. Найнижчий рівень публічного підтвердження мають сегментація клієнтів і CRM-аналітика, адже такі функції зазвичай належать до внутрішніх управлінських процесів і не відображаються повністю у відкритому доступі.

Таблиця 2.7-Оцінка CRM-орієнтованості інструментів ТОВ «АККОРД-ТУР» за відкритими даними

Напрямок CRM-орієнтованості	Рівень підтвердження за відкритими джерелами	Аналітична оцінка	Що потребує додаткового внутрішнього аудиту
Цифрова доступність підприємства	Високий	Наявні сайт, контактна сторінка, телефонні канали, месенджери, інформаційні розділи	Швидкість відповіді, частка звернень за каналами, рівень конверсії звернень у продажі
Розмежування цільових аудиторій	Високий	Окремо представлені туристи, агентства та групові запити	Наявність окремих сценаріїв CRM-комунікації для кожного сегмента
Фіксація первинних звернень	Середній	Наявні контактні канали та інструменти запиту, але внутрішня фіксація не розкрита	Чи всі звернення автоматично потрапляють до CRM або єдиної бази
Персоналізований доступ	Середній / високий	Наявні особисті кабінети туриста й агентства	Фактичний функціонал кабінетів, історія бронювань, персональні пропозиції
Партнерська CRM-взаємодія	Високий	Є агентський блок, агентський договір, особистий кабінет агентства	Облік активності агентств, рейтинги партнерів, автоматизовані повідомлення
Сервісний супровід	Середній / високий	Наявні договірні, страхові та інформаційні матеріали	Чи автоматизовані нагадування, контроль документів і післятуровий контакт
Сегментація клієнтів	Низький рівень публічного підтвердження	Потенційно можлива через структуру турів і кабінети, але не підтверджена відкрито	Наявність сегментів у CRM, критерії групування клієнтів, персоналізовані розсилки
CRM-аналітика	Низький рівень публічного підтвердження	Відкриті джерела не дають змоги оцінити аналітичний рівень	Показники конверсії, повторних продажів, LTV, ефективності каналів і менеджерів

Джерело: сформовано автором за результатами контент-аналізу відкритих цифрових матеріалів підприємства [23] та на основі [26; 41; 43; 50].

CRM-орієнтовані інструменти управління клієнтськими взаємовідносинами у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» узагальнено на рис. 2.3.

Як показано на рис. 2.3, CRM-орієнтована взаємодія ТОВ «АККОРД-ТУР»

формується навколо трьох основних груп користувачів: туристів, групових замовників і агентських партнерів. Центральним середовищем взаємодії виступає офіційний сайт із контактними каналами, особистими кабінетами, договірними матеріалами та інструментом групового запиту. На основі цих елементів підприємство може забезпечувати фіксацію первинних звернень, розмежування аудиторій, персоналізований доступ, сервісний супровід і партнерський контур взаємодії. Водночас повноцінний рівень CRM-аналітики потребує додаткового внутрішнього аудиту, оскільки відкриті матеріали не дозволяють оцінити ступінь інтеграції всіх контактів у єдину клієнтську базу.

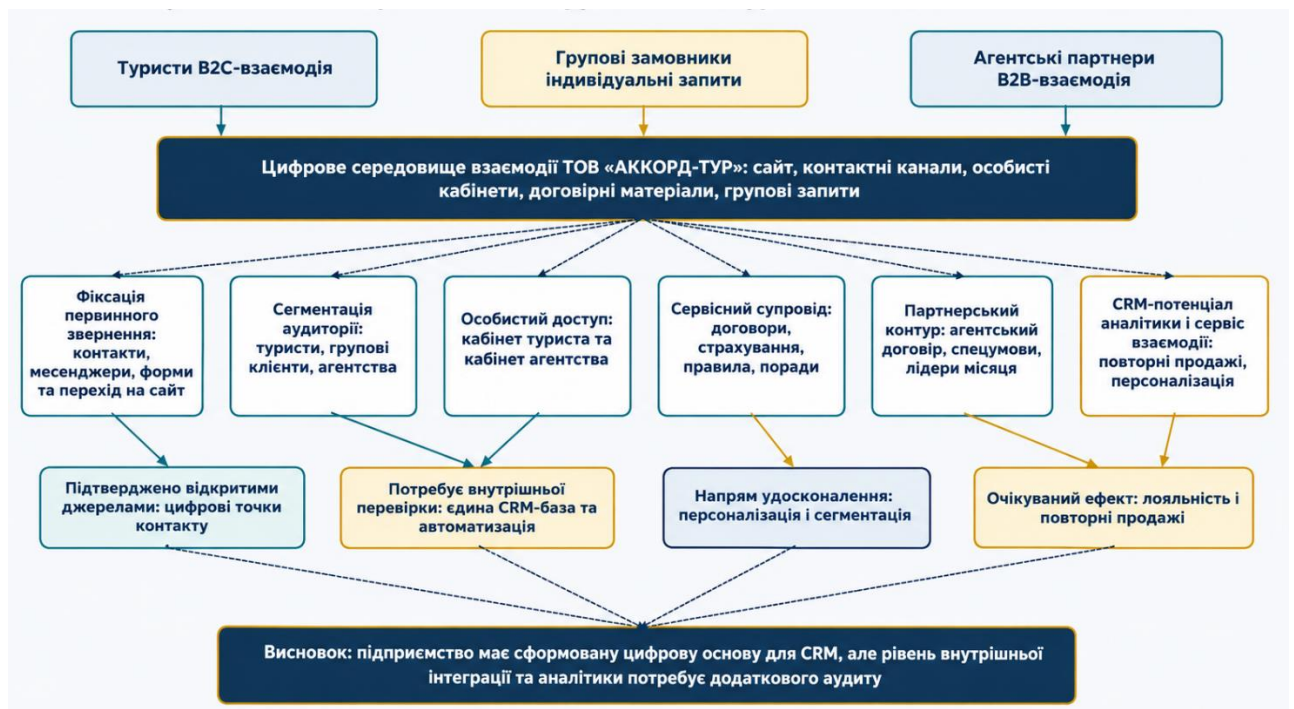


Рис. 2.3. CRM-орієнтовані інструменти управління клієнтськими взаємовідносинами у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

Джерело: сформовано автором за результатами контент-аналізу відкритих цифрових матеріалів підприємства [23] та на основі [26; 41; 43].

Окремої уваги потребує питання омніканальності. Для сучасного туристичного підприємства важливо не лише бути присутнім у багатьох каналах, а й забезпечувати їх узгоджену роботу. Якщо клієнт спочатку переглядає тур на сайті, потім пише у Viber, далі телефонує менеджеру, а згодом реєструється в особистому кабінеті, усі ці дії повинні бути пов'язані в єдину історію взаємодії. У протилежному випадку підприємство має багатоканальність без омніканальності: канали існують, але не формують цілісного клієнтського профілю. Саме тому одним із ключових критеріїв CRM-зрілості є не кількість каналів, а рівень їх інтеграції.

У діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» наявність телефонних каналів, Telegram, Viber, WhatsApp, особистих кабінетів і сайту створює передумови для омніканальної взаємодії [23]. Проте за відкритими джерелами неможливо визначити, чи інтегруються ці канали між собою на рівні внутрішньої CRM-бази. Це обмеження слід урахувати під час формування висновків. Коректно стверджувати, що підприємство має багатоканальне цифрове середовище та потенціал для омніканального CRM-управління, але ступінь фактичної внутрішньої інтеграції потребує додаткового вивчення.

Важливою складовою CRM-орієнтованості є робота з лояльністю та повторними продажами. Для туристичного бізнесу повторний продаж має особливе значення, оскільки задоволений клієнт може не лише самостійно повернутися до підприємства, а й рекомендувати його іншим туристам. На сайті ТОВ «АККОРД-ТУР» представлені елементи, пов'язані з відгуками, новинами та програмою лояльності [23]. Ці інструменти можна розглядати як передумову післяпродажної комунікації. Однак для повноцінної CRM-логіки важливо, щоб такі елементи були пов'язані з клієнтською базою, історією подорожей і персоналізованими пропозиціями для різних сегментів туристів.

Сегментація клієнтів є ще одним напрямом, який має високий потенціал для ТОВ «АККОРД-ТУР». Туроператор може сегментувати аудиторію за типом подорожей, напрямками, тривалістю турів, частотою звернень, бюджетом, складом групи, каналом залучення, статусом клієнта або рівнем лояльності. Для агентських партнерів сегментація може здійснюватися за активністю продажів, географією, кількістю заявок, типами реалізованих турів або стабільністю співпраці. Відкриті матеріали підприємства демонструють розмежування аудиторій, але не дають можливості оцінити, чи використовується внутрішня сегментація в CRM-системі. Тому цей напрям доцільно розглядати як один із резервів подальшого розвитку.

Управління сервісним супроводом також має суттєве значення для CRM-орієнтованості підприємства. У туризмі якість взаємодії з клієнтом формується не лише під час продажу, а й у процесі підготовки до подорожі, оформлення документів, інформування про умови поїздки, страхування, правила поведінки, можливі зміни та післятурові враження. Наявність на сайті договірних, страхових та інформаційних матеріалів створює основу для стандартизованого сервісного супроводу [23]. Водночас перспективним напрямом є автоматизація нагадувань, повідомлень про документи, дедлайни оплат, час виїзду, програму

туру та післятуровий контакт.

Для управління агентськими партнерами CRM-орієнтовані інструменти мають не менш важливе значення, ніж для роботи з туристами. Туристичний оператор може використовувати CRM для фіксації історії співпраці з агентствами, обліку заявок, оцінювання активності партнерів, надсилання оновлень щодо турів, контролю виконання договірних умов і стимулювання найбільш результативних агентств. Наявність на сайті ТОВ «АККОРД-ТУР» агентського договору, особистого кабінету та блоку для агентств свідчить про організаційну увагу до цього напрямку [23]. Однак, як і в інших випадках, внутрішній рівень автоматизації партнерської CRM-взаємодії потребує додаткової перевірки.

Загалом аналіз CRM-орієнтованих інструментів показує, що ТОВ «АККОРД-ТУР» має сформовану цифрову основу для управління клієнтськими взаємовідносинами. До її сильних сторін належать наявність багатьох цифрових точок контакту, розмежування аудиторій, особисті кабінети, агентський блок, групові запити, договірні інформація, сервісні матеріали та канали оперативної комунікації. Ці інструменти створюють передумови для побудови повноцінної CRM-системи, орієнтованої на клієнтський шлях, партнерську взаємодію, персоналізацію та повторні продажі.

Водночас аналіз виявляє і проблемно-перспективні зони. Найважливішою з них є недостатня публічна видимість аналітичного рівня CRM. У відкритих матеріалах не підтверджено наявність єдиної бази клієнтів, автоматичної інтеграції всіх каналів звернення, персоналізованих розсилок, внутрішньої сегментації туристів, оцінювання життєвої цінності клієнта, контролю повторних продажів або автоматизованої післятурової комунікації.

Отже, CRM-орієнтовані інструменти у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» представлені насамперед через цифрові точки контакту, персоналізовані кабінети, агентський контур, групові запити, сервісно-договірні матеріали та багатоканальну комунікацію. Вони формують основу для системного управління клієнтськими взаємовідносинами, однак потребують подальшого розвитку в напрямі інтеграції даних, автоматизації комунікацій, сегментації аудиторій, персоналізації пропозицій, CRM-аналітики та контролю повторних продажів. Саме ці напрями мають бути враховані під час формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

Туристична діяльність має подвійний вплив на розвиток територій. З одного боку, вона створює економічні ефекти, підтримує зайнятість, стимулює розвиток транспорту, готельно-ресторанної сфери, екскурсійних послуг і локального підприємництва. З іншого боку, туризм може посилювати навантаження на природні ресурси, міську інфраструктуру, транспортні системи, рекреаційні території та об'єкти культурної спадщини. Саме тому аналіз діяльності туристичного підприємства має враховувати не лише комерційні та цифрові параметри, а й екологічний вимір, пов'язаний із відповідальним формуванням туристичного продукту, організацією подорожей, інформуванням туристів і вибором партнерів.

В українському нормативному полі екологічний вимір діяльності підприємств пов'язаний із положеннями Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [9]. Цей документ визначає стратегічні орієнтири екологічної політики, зокрема необхідність запобігання забрудненню довкілля, раціонального використання природних ресурсів, екологізації економічної діяльності та формування екологічної свідомості суспільства. Для туристичного бізнесу ці положення мають прикладне значення, оскільки туризм пов'язаний із переміщенням людей, споживанням ресурсів, утворенням відходів і використанням природних та культурних територій.

Окреме значення має Закон України «Про управління відходами», який регулює відносини, пов'язані із запобіганням утворенню відходів і управлінням відходами, що утворюються в Україні [10]. Для туристичної діяльності питання відходів є одним із найбільш видимих екологічних наслідків, особливо під час масових подорожей, автобусних турів, екскурсій, перебування туристів у популярних локаціях, використання одноразового пакування, харчування в дорозі та відвідування природних територій. Хоча туроператор не завжди є прямим утворювачем усіх таких відходів, він може впливати на поведінку туристів через інформаційні повідомлення, правила подорожі, рекомендації, вибір партнерів і просування відповідальних практик.

Основні напрями впливу туристичної діяльності на довкілля подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8-Основні напрями впливу туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

Напрямок впливу	Зміст екологічного навантаження	Прояв у діяльності туристичного підприємства	Можливі управлінські заходи
Транспортне навантаження	Викиди парникових газів і забруднювальних речовин, споживання пального, транспортне перевантаження локацій	Організація автобусних, комбінованих або трансферних маршрутів; переміщення груп між туристичними об'єктами	Раціоналізація маршрутів, оптимізація логістики, вибір перевізників із кращими екологічними стандартами, інформування туристів про відповідальне пересування
Утворення відходів	Побутові відходи, одноразове пакування, харчові залишки, рекламні та паперові матеріали	Харчування в дорозі, групові поїздки, екскурсії, інформаційні матеріали для туристів	Перехід до цифрових документів, рекомендації щодо зменшення одноразового пакування, інформування про правила поводження з відходами
Споживання ресурсів	Використання води, енергії, матеріалів у закладах розміщення, харчування та транспорті	Вибір готелів, ресторанів, партнерських підприємств і сервісних постачальників	Надання переваги партнерам із відповідальними екологічними практиками, підтримка енергоощадних і ресурсоефективних рішень
Навантаження на природні території	Витоптування, порушення ландшафтів, вплив на біорізноманіття, засмічення рекреаційних зон	Екскурсії до природних об'єктів, активні тури, перебування груп у рекреаційних локаціях	Обмеження розміру груп у чутливих локаціях, інструктаж туристів, співпраця з локальними гідами й адміністраціями територій
Шумове та просторове навантаження	Підвищення рівня шуму, скупчення туристів, тиск на громадський простір	Групові екскурсії, прибуття транспорту, відвідування популярних міських локацій	Планування часу відвідування, уникнення надмірної концентрації груп, маршрутизація потоків
Інформаційний вплив на поведінку туристів	Недостатня екологічна обізнаність туристів, ігнорування правил поведінки в локаціях	Відсутність або недостатність екологічних рекомендацій у комунікації з туристами	Включення екологічних порад у передтурову комунікацію, пам'ятки відповідального туриста, післятурові опитування щодо якості середовища

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 33; 34; 35; 52; 54; 55].

Дані табл. 2.8 свідчать, що екологічний вплив туристичної діяльності не обмежується одним фактором. Він формується через сукупність транспортних, ресурсних, поведінкових, організаційних та інформаційних чинників. Для туристичного оператора найбільш релевантними є транспортне навантаження, утворення відходів, вибір партнерів, поведінка туристів у локаціях і якість передтурового інформування. Це пояснюється тим, що туроператор впливає на екологічний результат не стільки через власний офіс, скільки через проєктування туристичного продукту й організацію поведінки туристичної групи.

У випадку ТОВ «АККОРД-ТУР» прямий екологічний вплив підприємства як офісного суб'єкта господарювання, ймовірно, пов'язаний із використанням електроенергії, офісних матеріалів, цифрової інфраструктури, паперового документообігу та повсякденних адміністративних процесів. Водночас значно важливішим для аналізу є непрямий екологічний вплив, який виникає через організацію туристичних подорожей. До нього належать транспортне забезпечення турів, маршрути переміщення, кількість учасників груп, вибір партнерських готелів і закладів харчування, інтенсивність відвідування популярних локацій, а також рівень інформаційного супроводу туристів щодо екологічно відповідальної поведінки.

Найбільш суттєвим фактором у діяльності туристичного оператора є транспортна складова. Організація автобусних або комбінованих турів неминуче пов'язана з використанням пального, викидами та транспортним навантаженням на міста й туристичні локації. Водночас групові перевезення можуть бути екологічно раціональнішими порівняно з великою кількістю індивідуальних поїздок приватними автомобілями, якщо маршрути оптимізовані, транспорт заповнений, а логістика спланована без зайвих переміщень. Тому завдання туристичного оператора полягає не в повному усуненні транспортного впливу, що практично неможливо, а в його раціоналізації через оптимізацію маршрутів, координацію часу відвідування, вибір відповідальних перевізників і зменшення дублювання поїздок.

Другим важливим аспектом є утворення відходів під час туристичних подорожей. Відходи можуть виникати під час переїздів, харчування, екскурсій, перебування в готелях, використання паперових програм, рекламних матеріалів, квитків, інформаційних листів або одноразового пакування. У цьому контексті цифровізація туристичного підприємства має позитивний екологічний потенціал. Перехід до електронних документів, цифрових програм турів, онлайн-

повідомлень, електронних договорів і персональних кабінетів може зменшити потребу в паперовому обігу. Проте цифровізація має оцінюватися реалістично: вона знижує паперове навантаження, але не скасовує екологічних наслідків транспорту, проживання чи харчування.

Третій напрям впливу пов'язаний із вибором партнерів. Туристичний оператор не завжди безпосередньо управляє готелями, ресторанами чи транспортними компаніями, однак може впливати на екологічну якість туристичного продукту через партнерську політику. Наприклад, доцільним є надання переваги партнерам, які демонструють енергоощадність, раціональне використання води, відповідальне поводження з відходами, локальні закупівлі, зменшення одноразового пластику або прозорі практики екологічного менеджменту. Такий підхід узгоджується з міжнародними критеріями сталого туризму, зокрема стандартами GSTC для туроператорів, які охоплюють питання сталого управління, соціально-економічної користі, культурної спадщини та зменшення негативного впливу на довкілля [34; 35].

Четвертий напрям стосується навантаження на природні й міські локації. Туристичні потоки можуть призводити до скупчення людей, шуму, перевантаження громадського простору, засмічення, витоку, пошкодження маршрутів і погіршення якості рекреаційного середовища. Для туроператора важливими інструментами зменшення такого впливу є планування часу відвідування, уникнення надмірної концентрації груп у пікові періоди, співпраця з локальними гідами, дотримання правил поведінки в природних локаціях і попереднє інформування туристів. У цьому аспекті CRM та цифрові канали можуть використовуватися для надсилання туристам коротких екологічних пам'яток, правил поведінки, попереджень щодо чутливих територій і післятурових опитувань щодо якості середовища.

П'ятий напрям пов'язаний із кліматичними викликами. Глазгівська декларація щодо кліматичних дій у туризмі передбачає підтримку глобального зобов'язання скоротити викиди вдвічі до 2030 року та досягти нульового рівня викидів якомога швидше до 2050 року [54]. Для туристичних підприємств це означає необхідність поступового врахування кліматичного чинника в управлінні продуктами, маршрутами, партнерами, комунікацією та корпоративною відповідальністю. На рівні конкретного туроператора це може проявлятися у вимірюванні або принаймні якісній оцінці транспортного сліду турів, просуванні менш ресурсомістких форматів подорожей, підтримці

локальних послуг і заохоченні відповідальної поведінки туристів.

Екологічні наслідки туристичної діяльності та напрями їх зменшення засобами управління й цифрової комунікації узагальнено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Екологічні наслідки туристичної діяльності та напрями їх зменшення засобами управління і цифрової комунікації

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10; 33; 34; 35; 52; 54; 55].

Як показано на рис. 2.4, туристична діяльність формує кілька основних груп екологічних ризиків: транспортне навантаження, утворення відходів, споживання ресурсів, тиск на локальне середовище та вплив на природні території. Управлінська відповідь туристичного підприємства може включати планування маршрутів, відповідальний вибір партнерів, інформаційну роботу з туристами, цифровізацію документів і CRM-облік екологічних переваг клієнтів. Такий підхід дозволяє поєднати цифрову трансформацію туристичного підприємства з принципами сталого розвитку.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» використання CRM-орієнтованих інструментів може мати екологічне значення у кількох напрямках. По-перше, клієнтська база може містити інформацію про переваги туристів щодо формату подорожей, рівня комфорту, тривалості маршруту, групового або індивідуального формату, інтересу до природних, культурних чи міських локацій. Якщо підприємство системно аналізує такі дані, воно може точніше формувати пропозиції й уникати надмірного нав'язування нерелевантних турів. По-друге, CRM може

підтримувати сегментацію туристів за інтересом до екологічно відповідальних подорожей, локальних маршрутів, малих груп або культурно-пізнавальних програм із меншим навантаженням на природні території.

По-третє, CRM-система може використовуватися для передтурової екологічної комунікації. Наприклад, перед поїздкою туристам можна надсилати не лише організаційну інформацію про час виїзду, документи чи програму туру, а й короткі правила відповідальної поведінки: не залишати відходи, не використовувати зайве одноразове пакування, дотримуватися правил природоохоронних територій, поважати локальні громади, не створювати надмірного шуму, користуватися багаторазовими пляшками або торбинками там, де це можливо. Такі повідомлення не потребують складної технологічної інфраструктури, але можуть бути ефективно інтегровані у цифрову комунікацію туристичного підприємства.

По-четверте, CRM може підтримувати післятуровий зворотний зв'язок щодо екологічної якості подорожі. Туристів можна запитувати не лише про якість гіда, транспорту чи готелю, а й про чистоту локацій, комфортність маршруту, відсутність перевантаження, наявність можливостей для сортування відходів, рівень шуму, якість природного середовища.

По-п'яте, цифрові канали можуть зменшувати паперовий документообіг. Наявність особистих кабінетів, електронних договорів, цифрових програм подорожей і повідомлень у месенджерах створює можливості для скорочення друкованих матеріалів. У діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» уже наявні цифрові елементи, які можуть підтримувати таку логіку: особистий кабінет туриста, особистий кабінет агентства, договірні матеріали, інформаційні сторінки та цифрові канали зв'язку [23].

З урахуванням міжнародних стандартів сталого туризму, екологічна відповідальність туристичного оператора має включати не лише окремі природоохоронні дії, а й управлінську систему. GSTC Tour Operator Standard передбачає, що туроператори мають впроваджувати ефективне планування сталості, зменшувати негативний вплив на довкілля, підтримувати культурну спадщину й забезпечувати соціально-економічні вигоди для місцевих громад [34; 35]. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» це може означати поступовий перехід до внутрішніх критеріїв вибору партнерів, екологічного інформування туристів, оцінювання маршрутів за рівнем навантаження та використання цифрових інструментів для підтримки відповідальної поведінки.

Узагальнення можливих напрямів екологізації діяльності туристичного оператора подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9-Напрями зменшення негативного екологічного впливу туристичної діяльності засобами цифрового управління та CRM-комунікації

Напрямок екологізації	Зміст заходу	Роль CRM і цифрових каналів	Очікуваний результат
Цифровізація інформаційного супроводу	Перехід до електронних програм турів, повідомлень, пам'яток і договорів там, де це правово та організаційно можливо	Особисті кабінети, e-mail, месенджери, автоматизовані повідомлення	Зменшення потреби в паперових матеріалах і підвищення швидкості інформування туристів
Передтурсова екологічна комунікація	Надсилання туристам коротких правил відповідальної поведінки в містах, природних локаціях і транспорті	CRM-шаблони повідомлень, сегментовані розсилки, повідомлення перед виїздом	Підвищення екологічної свідомості туристів і зменшення поведінкових ризиків
Екологічна сегментація попиту	Виокремлення клієнтів, зацікавлених у малих групах, локальних маршрутах, культурному та природоорієнтованому туризмі	Позначки у клієнтській базі, історія запитів, персоналізовані добірки	Формування релевантніших і потенційно менш ресурсомістких пропозицій
Оцінювання партнерів	Урахування екологічних практик перевізників, готелів, ресторанів і локальних сервісів	CRM-картки партнерів, внутрішні критерії оцінювання, історія співпраці	Поступове підвищення сталості туристичного продукту
Післятурсовий екологічний зворотний зв'язок	Збір відгуків щодо чистоти локацій, перевантаження, якості середовища та екологічних аспектів подорожі	Онлайн-анкети, CRM-фіксація відгуків, аналітика повторюваних проблем	Коригування маршрутів і сервісних рішень на основі даних
Оптимізація маршрутів	Раціональне планування логістики, уникнення зайвих переїздів і надмірної концентрації груп	Аналіз запитів, історії турів, сезонності та завантаженості маршрутів	Зменшення транспортного й просторового навантаження
Підтримка програм лояльності зі сталим компонентом	Стимулювання туристів, які обирають відповідальні формати подорожей або дотримуються екологічних рекомендацій	CRM-сегментація, персональні пропозиції, комунікація з постійними клієнтами	Поєднання клієнтської лояльності з екологічно відповідальною поведінкою

Джерело: сформовано автором на основі [10; 34; 35; 52; 54; 55].

Дані табл. 2.9 показують, що цифровізація та CRM можуть бути використані не лише для підвищення продажів, а й для підтримки екологічно відповідального управління туристичним продуктом. Найбільш реалістичними для туристичного оператора є заходи, пов'язані з цифровізацією інформаційного супроводу, екологічним інформуванням туристів, збором післятурового зворотного зв'язку, оцінюванням партнерів і поступовою інтеграцією сталих критеріїв у клієнтську та партнерську базу. Такі заходи не потребують негайного повного переформатування бізнес-моделі, але дозволяють поступово включати екологічну відповідальність у повсякденні управлінські процеси.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» екологічний напрям може бути інтегрований у подальший розвиток CRM-стратегії. На першому етапі доцільно використовувати цифрові канали для інформування туристів про правила відповідальної поведінки. На другому — додати до клієнтської бази позначки щодо інтересу до сталих форматів подорожей. На третьому — запровадити внутрішні критерії оцінювання партнерів за екологічними параметрами. На четвертому — використовувати післятурові опитування для виявлення екологічних проблем маршрутів. На п'ятому — формувати спеціальні пропозиції для туристів, які цікавляться локальними, культурними, природоорієнтованими або менш масовими форматами подорожей.

Отже, туристична діяльність впливає на стан охорони навколишнього середовища через транспортне навантаження, утворення відходів, споживання ресурсів, тиск на природні та міські локації, шумове навантаження й поведінку туристів. Для туристичного оператора цей вплив має переважно непрямий, але управлінськи значущий характер. ТОВ «АККОРД-ТУР» як туристичний оператор може зменшувати екологічні ризики через раціональне планування маршрутів, відповідальний вибір партнерів, цифровізацію інформаційного супроводу, передтурову екологічну комунікацію, післятурові опитування та використання CRM-інструментів для підтримки сталих туристичних практик. Поєднання цифрового управління клієнтськими взаємовідносинами з принципами сталого туризму є одним із перспективних напрямів удосконалення діяльності туристичних підприємств.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що ТОВ «АККОРД-ТУР» має сформовану цифрову основу для взаємодії з туристами та агентськими партнерами. До її ключових елементів належать офіційний сайт, каталог турів, контактні канали, месенджери, особистий кабінет туриста, особистий кабінет агентства, блок співпраці з агентствами, інструмент запити на груповий тур, договірні та сервісні матеріали [23]. Водночас відкриті цифрові матеріали не дають змоги підтвердити повний рівень внутрішньої CRM-інтеграції, автоматизованої клієнтської аналітики, персоналізованих розсилок, контролю повторних продажів і наскрізного обліку всіх звернень. Саме тому перспективи вдосконалення CRM-стратегії підприємства доцільно пов'язувати не з формальним додаванням окремого програмного продукту, а з переходом від фрагментарної цифрової присутності до цілісної системи управління клієнтською цінністю.

У сучасному туристичному бізнесі CRM-стратегія має розглядатися як управлінська концепція, що об'єднує технології, бізнес-процеси, клієнтські дані, персоналізовану комунікацію, сервісний супровід і аналітику. Такий підхід відповідає сучасному трактуванню CRM як системи стратегічного управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямованої на створення довгострокової цінності для підприємства і споживача [26; 41; 48]. Для туристичного підприємства CRM-стратегія має особливе значення, оскільки туристичний продукт є складним, інформаційно насиченим і залежним від якості комунікації на всіх етапах клієнтського шляху.

Цифровізація ринку посилює потребу в удосконаленні CRM-стратегії. Туристи дедалі частіше використовують онлайн-пошук, сайти, соціальні мережі, месенджери, електронні документи, мобільні сервіси та цифрові канали підтримки для планування й організації подорожей. У таких умовах конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається не лише асортиментом турів, а й здатністю швидко реагувати на запити, зберігати історію взаємодії, розуміти індивідуальні потреби клієнта, надавати релевантні

пропозиції й підтримувати контакт після завершення подорожі [24; 27; 43]. Тому CRM-стратегія має бути спрямована на управління всім клієнтським циклом, а не лише на етап продажу.

Першим напрямом удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства є інтеграція цифрових каналів взаємодії в єдину інформаційну систему. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» це означає необхідність поєднання сайту, особистих кабінетів, телефонних звернень, месенджерів, електронної пошти, форм запити на тур і агентського кабінету в єдину логіку обліку контактів. Якщо клієнт звертається через різні канали, підприємство повинно бачити не окремі непов'язані повідомлення, а повну історію взаємодії. Такий підхід дозволить зменшити ризик втрати заявок, уникнути дублювання комунікації, підвищити швидкість відповіді та забезпечити більшу керованість процесів продажу.

Другим напрямом є формування єдиної клієнтської та партнерської бази. Для туристичного оператора важливо вести облік не лише кінцевих туристів, а й агентських партнерів, групових замовників, корпоративних клієнтів, постійних туристів і потенційних клієнтів, які зверталися раніше, але не здійснили купівлю. Така база має містити контактні дані, історію звернень, попередні подорожі, інтереси, бажані напрями, бюджет, склад групи, канал залучення, статус заявки, результати комунікації та післятурові відгуки. Для агентських партнерів доцільно фіксувати історію співпраці, кількість заявок, активність, напрями продажів, умови взаємодії та якість комунікації. Єдина база даних є фундаментом персоналізації, повторних продажів і CRM-аналітики [41; 43].

Третім напрямом є стандартизація клієнтського шляху. У туристичному бізнесі клієнтський шлях охоплює первинний пошук інформації, звернення, консультацію, добір туру, бронювання, оплату, оформлення документів, передтуровий супровід, участь у подорожі, післятуровий контакт і повторне звернення. Для кожного етапу доцільно визначити відповідальних осіб, строки реакції, типові дії менеджера, інформаційні матеріали, шаблони повідомлень і контрольні точки. Наприклад, для первинного звернення можна встановити норматив максимальної тривалості відповіді; для етапу бронювання – перелік обов'язкових повідомлень; для передтурового супроводу – автоматизовані нагадування; для післятурової комунікації – стандарт збору відгуків. Така регламентація дозволить перетворити сервісну взаємодію з клієнтом на керований процес.

Четвертим напрямом є розвиток сегментації та персоналізації. У

туристичному підприємстві сегментація може здійснюватися за типом клієнта, форматом подорожі, бюджетом, частотою звернень, географічними інтересами, тривалістю туру, складом групи, каналом залучення, рівнем лояльності або реакцією на попередні пропозиції. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» доцільно розмежовувати щонайменше такі групи: індивідуальні туристи, сімейні туристи, групові замовники, постійні клієнти, клієнти з високим потенціалом повторного продажу, агентські партнери з високою активністю, агентства з нерегулярними зверненнями, клієнти, які цікавилися турами, але не здійснили купівлю. Така сегментація дозволить формувати не масові однакові повідомлення, а релевантні пропозиції для кожної групи.

П'ятим напрямом удосконалення є впровадження або посилення CRM-аналітики. У межах CRM-стратегії туристичне підприємство повинно аналізувати джерела заявок, конверсію звернень у продажі, середній час відповіді, кількість повторних звернень, частку постійних клієнтів, результативність менеджерів, активність агентських партнерів, популярність напрямів, сезонність попиту й ефективність комунікаційних кампаній. Такі показники дозволяють перейти від інтуїтивного управління продажами до управління на основі даних. Для туристичного оператора це особливо важливо в умовах сезонних коливань, високої конкуренції та необхідності швидкої адаптації туристичних продуктів до змін попиту [47; 57; 58].

Шостим напрямом є підвищення безпеки та відповідальності в роботі з клієнтськими даними. CRM-стратегія туристичного підприємства має враховувати вимоги законодавства щодо захисту персональних даних, електронної комерції та електронних комунікацій [6; 7; 8]. У практичному вимірі це означає необхідність обмеження доступу до клієнтської інформації відповідно до функціональних обов'язків працівників, фіксації правил обробки персональних даних, захисту контактної інформації, контролю передавання даних партнерам і використання клієнтських даних лише в межах правомірної мети. Для туристичного підприємства це має особливе значення, оскільки під час продажів та супроводу турів можуть оброблятися контактні, паспортні, договірні й інші персональні дані клієнтів.

Основні напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1-Напрями удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку

Напрямок удосконалення	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат
Інтеграція цифрових каналів	Об'єднання сайту, особистих кабінетів, месенджерів, телефонії, електронної пошти та форм заявок у єдину логіку обліку звернень	Зменшення втрат заявок, підвищення швидкості відповіді, формування повної історії клієнтської взаємодії
Формування єдиної клієнтської та партнерської бази	Систематизація даних про туристів, групових замовників, агентства, історію звернень, подорожей, відгуків і повторних контактів	Створення інформаційної основи для персоналізації, аналітики й повторних продажів
Стандартизація клієнтського шляху	Визначення етапів роботи з клієнтом, відповідальних осіб, строків реакції, шаблонів повідомлень і контрольних точок сервісу	Підвищення стабільності обслуговування та зменшення залежності сервісу від індивідуальної пам'яті менеджера
Розвиток сегментації клієнтів і партнерів	Групування туристів і агентств за поведінковими, комерційними, географічними та сервісними критеріями	Підвищення релевантності пропозицій, точніша комунікація з різними аудиторіями
Персоналізація туристичних пропозицій	Використання історії звернень, попередніх подорожей, інтересів і бюджету клієнтів для добору пропозицій	Зростання задоволеності клієнтів, підвищення ймовірності купівлі та повторного звернення
Автоматизація сервісного супроводу	Нагадування про оплату, документи, час виїзду, умови туру, страхування, післятурові опитування	Зменшення операційного навантаження на персонал і підвищення якості супроводу туриста
Розвиток CRM-аналітики	Відстеження конверсії, джерел заявок, активності агентств, повторних продажів, сезонності та результативності менеджерів	Підтримка управлінських рішень на основі даних
Захист персональних даних	Встановлення ролей доступу, правил обробки даних, контролю передавання інформації та внутрішніх регламентів безпеки	Підвищення довіри клієнтів і зниження правових ризиків
Інтеграція сталого компонента	Надсилання екологічних пам'яток, фіксація інтересу до відповідальних форматів туризму, оцінювання партнерів за екологічними критеріями	Поєднання CRM-стратегії з принципами сталого розвитку туристичної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 8; 24; 26; 33; 41; 43; 47; 53; 57; 58].

Дані табл. 3.1 свідчать, що вдосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства має охоплювати не лише технологічний, а й організаційний, сервісний, аналітичний і правовий рівні. Впровадження CRM без зміни внутрішніх процесів може залишитися формальним. Натомість реальний ефект

виникає тоді, коли підприємство має зрозумілу клієнтську базу, регламентовані етапи роботи з туристом, інтегровані канали комунікації, підготовлений персонал, захищені дані та систему показників для оцінювання результатів.

Модель удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку подано на рис. 3.1.

Як показано на рис. 3.1, удосконалення CRM-стратегії має починатися з визнання вихідного стану підприємства: наявності розвинених цифрових каналів і водночас потреби в глибокій інтеграції даних, автоматизації та CRM-аналітиці. Цільовим станом має стати керований клієнтський цикл, у якому всі звернення, консультації, заявки, бронювання, документи, відгуки та повторні контакти пов'язані між собою через єдину інформаційну систему. Очікуваним результатом є підвищення якості сервісу, зростання лояльності клієнтів, прозорість управління продажами та краща координація взаємодії з агентськими партнерами.

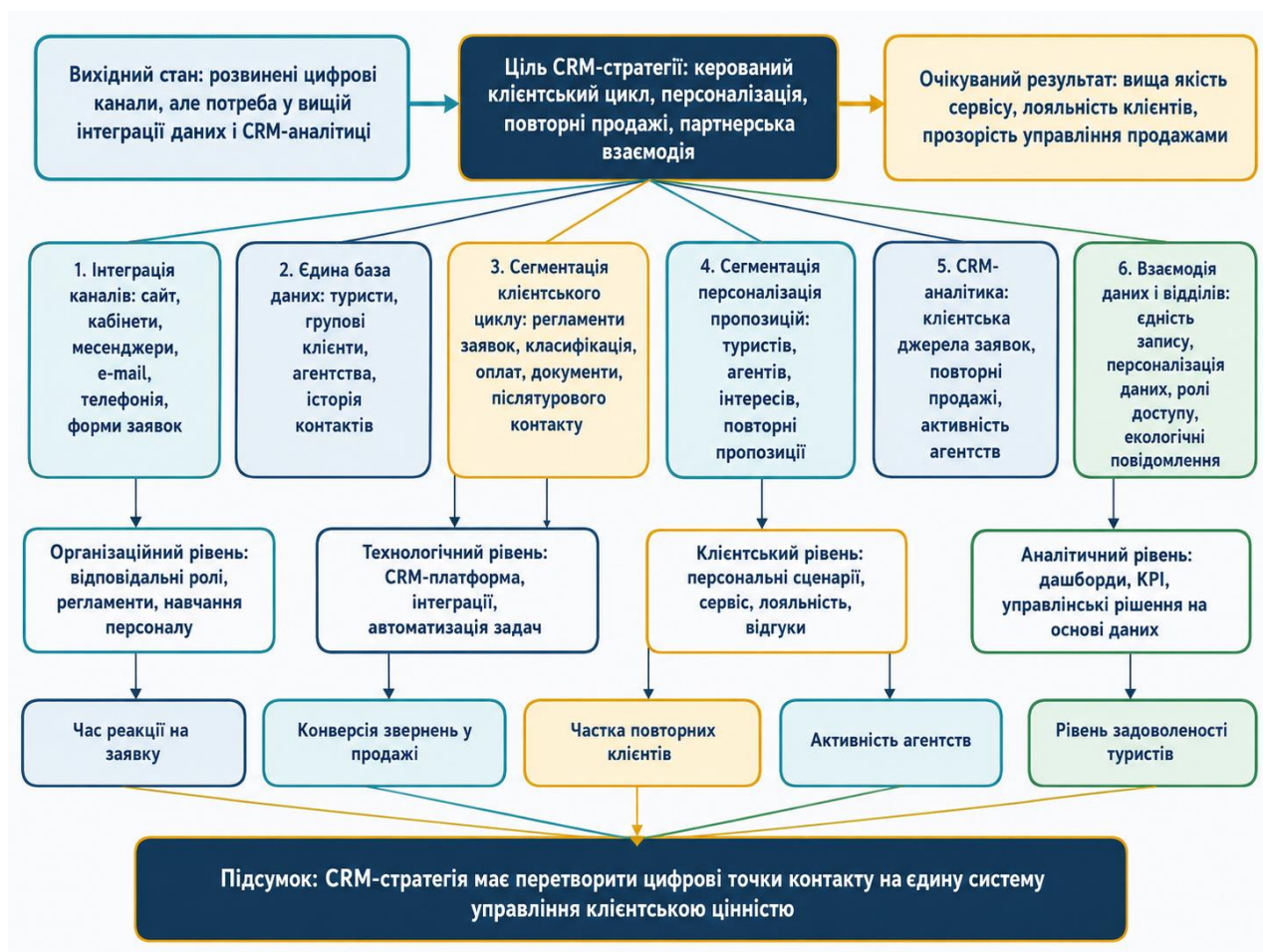


Рис. 3.1. Модель удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку

Джерело: сформовано автором на основі [24; 26; 33; 36; 41; 47; 53; 57; 58].

Для практичної реалізації CRM-стратегії доцільно розмежувати чотири рівні впровадження. Перший рівень – організаційний. Він передбачає визначення відповідальних осіб, опис клієнтських процесів, розроблення регламентів роботи із заявками, навчання персоналу, стандарти комунікації та контроль якості заповнення клієнтської бази. Без цього навіть технічно якісна CRM-система не забезпечить очікуваного ефекту, оскільки працівники можуть використовувати її несистемно.

Другий рівень – технологічний. Він передбачає вибір або доопрацювання CRM-платформи, інтеграцію з сайтом, телефонією, електронною поштою, месенджерами, особистими кабінетами туристів і агентств, а також налаштування автоматизованих задач. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» важливо, щоб звернення з різних каналів не існували окремо, а формували єдину історію взаємодії з туристом або агентством. Це дозволить уникнути ситуацій, коли частина інформації залишається у месенджері окремого менеджера, частина – в електронній пошті, а частина – у телефонних нотатках.

Третій рівень – клієнтський. Його зміст полягає у створенні персоналізованих сценаріїв взаємодії з різними групами туристів і партнерів. Для нових клієнтів важливими є швидкість відповіді, зрозуміла консультація та довіра до підприємства. Для постійних клієнтів – врахування попереднього досвіду, персональні рекомендації та спеціальні умови. Для групових замовників – гнучкість, деталізація програми та індивідуальний супровід. Для агентств – прозорість співпраці, оперативна інформація, доступ до матеріалів і зрозумілий механізм взаємодії. CRM-стратегія має враховувати ці відмінності.

Четвертий рівень – аналітичний. Він передбачає формування системи показників, які дозволяють оцінювати ефективність CRM-стратегії. До таких показників можна віднести середній час відповіді на заявку, частку звернень, що завершилися продажем, кількість повторних клієнтів, активність агентських партнерів, кількість післятурових відгуків, частку клієнтів, які повернулися протягом року, ефективність окремих каналів залучення та рівень задоволеності туристів. Саме ці показники дозволяють керівництву оцінювати не загальне враження від сервісу, а конкретні результати управління клієнтськими взаємовідносинами.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» доцільно запровадити поетапний підхід до вдосконалення CRM-стратегії. На першому етапі слід провести внутрішній аудит усіх цифрових каналів і визначити, звідки надходять заявки, де вони фіксуються,

хто відповідає за їх опрацювання і які дані зберігаються після завершення контакту. На другому етапі варто уніфікувати структуру клієнтської та партнерської бази, виділивши окремі профілі туристів, групових клієнтів і агентств. На третьому етапі доцільно розробити регламенти клієнтського шляху: від першого звернення до післятурової комунікації. На четвертому – налаштувати автоматизовані нагадування, шаблони повідомлень і контроль сервісних задач. На п'ятому – запровадити аналітичні показники ефективності CRM.

Важливим напрямом є інтеграція CRM-стратегії з агентською взаємодією. Оскільки ТОВ «АККОРД-ТУР» має окремий цифровий блок для агентств, особистий кабінет агентства та агентські договірні матеріали [23], доцільно розглядати агентів як окремий стратегічний сегмент CRM. Для цього варто формувати картки агентських партнерів, фіксувати історію співпраці, кількість і якість заявок, активність продажів, реакцію на нові пропозиції, потребу в інформаційній підтримці та результативність комунікації. Це дозволить не лише підтримувати партнерську мережу, а й управляти нею на основі даних.

Окреме місце в CRM-стратегії має займати післятурова комунікація. У багатьох туристичних підприємствах взаємодія з клієнтом фактично завершується після продажів або завершення туру. Проте саме після подорожі підприємство має можливість отримати якісний відгук, оцінити задоволеність клієнта, виявити проблемні моменти маршруту, визначити потенціал повторного продажів і запропонувати нову подорож. CRM-система дозволяє автоматизувати цей етап: надсилати форму оцінювання, фіксувати результат, позначати рівень задоволеності, створювати нагадування для менеджера й формувати пропозиції для повторного контакту.

Удосконалення CRM-стратегії також має враховувати екологічний та соціально відповідальний компонент. З огляду на положення міжнародних документів щодо сталого туризму та зеленого переходу, туристичним підприємствам доцільно включати до CRM-комунікації короткі правила відповідальної поведінки туристів, екологічні пам'ятки, інформацію про зменшення відходів, повагу до локальних громад і природних територій [33; 34; 35; 54; 55]. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» це може бути реалізовано через автоматизовані передтурові повідомлення, післятурові опитування щодо якості середовища та фіксацію інтересу клієнтів до відповідальних форматів подорожей.

Для оцінювання ефективності CRM-стратегії доцільно використовувати систему ключових показників, наведену в табл. 3.2.

Таблиця 3.2-Ключові показники оцінювання ефективності CRM-стратегії туристичного підприємства

Показник	Зміст показника	Управлінське значення
Середній час реакції на заявку	Період між надходженням звернення та першою відповіддю менеджера	Дозволяє оцінити оперативність сервісу та якість первинної комунікації
Конверсія звернень у продажі	Частка звернень, які завершилися бронюванням або купівлею туру	Відображає результативність консультацій, пропозицій і роботи менеджерів
Частка повторних клієнтів	Частка клієнтів, які повторно звернулися або придбали тур	Характеризує рівень лояльності й довгострокову цінність клієнтської бази
Активність агентських партнерів	Кількість заявок, продажів або контактів від агентств за певний період	Дає змогу оцінювати результативність B2B-взаємодії та підтримку агентської мережі
Частка завершених сервісних задач	Відсоток виконаних нагадувань, повідомлень, документальних і післятурових дій	Відображає дисципліну сервісного супроводу туриста
Рівень задоволеності туристів	Оцінка клієнтів після завершення подорожі	Дозволяє виявляти проблеми маршруту, сервісу, комунікації та партнерів
Частка клієнтів із заповненим профілем	Частка клієнтських карток, у яких зафіксовано інтереси, історію звернень і ключові параметри	Показує якість клієнтських даних і готовність підприємства до персоналізації
Ефективність каналів залучення	Співвідношення кількості звернень і продажів за каналами: сайт, телефон, месенджери, агентства тощо	Дозволяє оптимізувати маркетингові витрати та фокусуватися на результативних каналах
Кількість післятурових відгуків	Обсяг отриманого зворотного зв'язку після завершення подорожей	Підтримує управління якістю туристичного продукту та репутацією підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26; 41; 43; 50; 57; 58].

Запропонована система показників у табл. 3.2 дає змогу зробити CRM-стратегію вимірюваною. Її перевага полягає в тому, що вона поєднує продажі, сервіс, клієнтські дані, агентську взаємодію і післятурову комунікацію. Для туристичного підприємства це особливо важливо, оскільки якість CRM не може оцінюватися лише кількістю контактів у базі. Вона має визначатися тим, наскільки клієнтські дані допомагають швидше реагувати на запити, точніше добирати пропозиції, краще супроводжувати туристів і формувати повторні продажі.

Отже, удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку має передбачати інтеграцію цифрових каналів, формування єдиної клієнтської та партнерської бази, стандартизацію клієнтського шляху,

розвиток сегментації, персоналізації, автоматизації сервісного супроводу, CRM-аналітики та захисту персональних даних. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» ці напрями є логічним продовженням уже наявної цифрової інфраструктури, яка включає сайт, особисті кабінети, агентський блок, групові запити й багатоканальні засоби зв'язку. Перспективний розвиток CRM має полягати у перетворенні цих елементів на єдину систему управління клієнтською цінністю, що забезпечує не лише продаж туру, а й довгострокову взаємодію з туристами та агентськими партнерами.

∴

3.2. Використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів

Удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства безпосередньо пов'язане з розвитком персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій. Якщо у традиційній моделі продажів туристична пропозиція часто формувалася на основі загального попиту, сезонності або наявного асортименту турів, то сучасний CRM-підхід передбачає роботу з конкретним клієнтом, його історією звернень, попередніми поїздками, інтересами, бюджетом, каналами комунікації та ймовірністю повторного звернення. Для туристичного підприємства це має особливе значення, оскільки рішення про купівлю туру зазвичай залежить не лише від ціни, а й від довіри, зручності комунікації, якості консультації, релевантності пропозиції та впевненості клієнта в організаційній надійності подорожі [40; 43].

Лояльність туристів у межах CRM-підходу доцільно розглядати як результат системної взаємодії між підприємством і клієнтом на всіх етапах клієнтського шляху. Вона формується не одномоментно, а поступово: під час першого контакту з сайтом або менеджером, у процесі консультації, добору туру, оформлення документів, отримання передтурової інформації, участі в подорожі, післятурового зворотного зв'язку та подальших персональних пропозицій. У дослідженнях клієнтського досвіду наголошується, що споживач взаємодіє з компанією через багато точок контакту, а цінність формується впродовж усього customer journey [43]. Отже, CRM-система має підтримувати не лише первинний продаж, а й довготривалу взаємодію з туристом.

Персоналізація у туристичному бізнесі означає адаптацію пропозицій, комунікацій і сервісного супроводу до конкретних характеристик клієнта або сегмента клієнтів. Вона може ґрунтуватися на таких даних, як попередні подорожі, бажані напрями, бюджет, сезонність відпочинку, склад групи, інтерес до культурно-пізнавальних, пляжних, автобусних, екскурсійних, молодіжних, сімейних, корпоративних чи природоорієнтованих турів. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» персоналізація є перспективною тому, що підприємство має різні цільові групи: індивідуальних туристів, групових замовників, агентських партнерів і постійних клієнтів [23]. Кожна з цих груп потребує окремої логіки комунікації.

Застосування персоналізації не означає лише звернення до клієнта на ім'я у повідомленні. Для туристичного підприємства справжня персоналізація полягає у здатності запропонувати релевантний туристичний продукт у відповідний момент і через зручний для клієнта канал. Наприклад, клієнту, який раніше цікавився автобусними турами на кілька днів, недоцільно надсилати загальну масову добірку дорогих тривалих подорожей без урахування його попередньої поведінки. Натомість CRM може допомогти сформувати пропозиції, пов'язані з подібними маршрутами, близьким бюджетом, зручними датами або новими напрямками, які відповідають попередньому інтересу клієнта.

Аналітика даних у CRM є основою для такої персоналізації. Вона дозволяє перетворити розрізнені відомості про клієнтів, заявки, канали звернення, продажі, відгуки й повторні контакти на управлінську інформацію. Для туристичного підприємства аналітика може охоплювати кілька рівнів: аналіз джерел заявок, оцінювання конверсії звернень у продажі, визначення популярних напрямів, аналіз повторних покупок, виявлення клієнтів із високим потенціалом повторного звернення, оцінювання активності агентських партнерів, прогнозування сезонного попиту та виявлення проблемних етапів клієнтського шляху [41; 57; 58].

Особливого значення набуває використання штучного інтелекту й аналітичних алгоритмів у маркетингу. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що AI може застосовуватися для автоматизації рутинних маркетингових дій, аналізу даних, сегментації, таргетування, формування рекомендацій і підтримки комунікації з клієнтами [32; 38]. Для туристичного бізнесу це не обов'язково означає негайне впровадження складних AI-рішень. На практичному рівні йдеться про поступове використання аналітичних інструментів CRM: автоматичні позначки інтересів клієнта, групування туристів за поведінкою,

нагадування менеджера про повторний контакт, рекомендації щодо релевантних турів, аналіз реакції на розсилки та прогнозування ймовірності повторного звернення.

Автоматизація комунікацій є третім ключовим елементом підвищення лояльності. У туристичній діяльності існує багато типових повідомлень, які повторюються в роботі з клієнтами: підтвердження отримання заявки, уточнення потреб, добірка турів, нагадування про оплату, перелік необхідних документів, інформація про страхування, час виїзду, програму подорожі, контакти супроводжувачого, правила поведінки, післятурове опитування та пропозиція наступної подорожі. Автоматизація таких комунікацій дозволяє зменшити ризик пропущених дій, підвищити стабільність сервісу і водночас зберегти персональну увагу менеджера до складних або нестандартних запитів.

У туристичному бізнесі автоматизація не повинна перетворювати сервіс на безособове надсилання шаблонних повідомлень. Її завдання полягає в тому, щоб звільнити менеджера від рутинних дій і дати йому більше часу для якісної консультації, роботи зі складними запитами, індивідуального добору туру та підтримки клієнта в ситуаціях невизначеності. Тому ефективна CRM-комунікація має поєднувати автоматизовані тригери з людською експертизою менеджера. Саме таке поєднання створює найбільшу цінність для туриста.

Основні напрями використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій у туристичному підприємстві подано в табл. 3.3.

Дані табл. 3.3 свідчать, що персоналізація, аналітика та автоматизація комунікацій мають взаємодоповнювальний характер. Персоналізація неможлива без якісних даних, аналітика втрачає практичне значення без управлінських дій, а автоматизація може бути ефективною лише тоді, коли вона спирається на коректну сегментацію і зрозумілий клієнтський шлях. Отже, ці інструменти не слід впроваджувати ізольовано. Вони мають працювати як єдиний механізм підвищення клієнтської лояльності.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» важливим напрямом є побудова профілю клієнта в CRM. Такий профіль має містити не лише контактні дані, а й історію звернень, попередні подорожі, інтереси, бажані напрями, тип подорожі, орієнтовний бюджет, склад групи, канал звернення, статус клієнта, отримані пропозиції, реакцію на комунікацію та післятурові оцінки. У випадку агентських партнерів профіль має містити дані про історію співпраці, кількість заявок, напрями продажів, активність, потребу в інформаційній підтримці та

результативність взаємодії. Така структура даних створює основу для персоналізованої комунікації як у B2C-, так і в B2B-сегменті.

Таблиця 3.3-Напрями використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів

Напрямок використання CRM	Зміст управлінських дій	Очікуваний вплив на лояльність туристів
Персоналізація туристичних пропозицій	Добір турів відповідно до попередніх звернень, бюджету, складу групи, бажаних напрямів і формату подорожі	Підвищення релевантності пропозицій і довіри клієнта до професійності підприємства
Сегментація клієнтської бази	Групування туристів за інтересами, частотою звернень, типом подорожей, каналом залучення та рівнем лояльності	Формування точніших комунікаційних сценаріїв для різних груп клієнтів
Аналітика джерел заявок	Визначення ефективності сайту, месенджерів, телефонних каналів, агентств, соціальних мереж та інших джерел звернень	Оптимізація маркетингових зусиль і концентрація на каналах, які дають якісні звернення
Аналіз повторних продажів	Відстеження клієнтів, які повторно купують тури або повертаються після тривалої перерви	Виявлення лояльних клієнтів і формування персональних пропозицій для них
Автоматизовані нагадування	Повідомлення про документи, оплату, час виїзду, страхування, програму туру та інші важливі етапи	Зниження ризику організаційних помилок і підвищення відчуття турботи з боку підприємства
Післятурова комунікація	Надсилання форми відгуку, подяки за подорож, пропозиції наступного туру або участі в програмі лояльності	Підтримання контакту після завершення туру й стимулювання повторного звернення
Реактивація неактивних клієнтів	Виявлення клієнтів, які давно не зверталися, і надсилання їм релевантних пропозицій	Повернення частини клієнтів до повторної взаємодії з підприємством
Персоналізація агентської взаємодії	Окремі сценарії комунікації для активних, нових або нерегулярних агентських партнерів	Підвищення стабільності B2B-взаємодії та активності партнерської мережі
Аналітика задоволеності	Систематизація відгуків туристів щодо маршруту, сервісу, транспорту, готелів і комунікації	Виявлення проблемних зон і підвищення якості туристичного продукту

Джерело: сформовано автором на основі [32; 38; 40; 41; 43; 50; 57; 59; 62].

Одним із перспективних інструментів є RFM-логіка сегментації клієнтів, яка може бути адаптована до туристичного бізнесу. У класичному розумінні вона базується на трьох характеристиках: давність останньої купівлі або звернення, частота покупок і грошова цінність клієнта. Для туристичного підприємства така модель може бути використана для визначення активних клієнтів, клієнтів із високою цінністю, туристів, які давно не зверталися, або клієнтів, які цікавилися турами, але не здійснили покупку. Це дозволяє розробляти різні сценарії

комунікації: для постійних туристів – персональні пропозиції, для неактивних – реактиваційні повідомлення, для потенційних – уточнення потреб і додаткові консультації.

Використання аналітики даних має бути пов'язане з конкретними управлінськими показниками. Для туристичного підприємства доцільно відстежувати середній час відповіді на заявку, конверсію звернень у продажі, частку повторних клієнтів, частку клієнтів із заповненим профілем, кількість післятурових відгуків, ефективність каналів залучення, активність агентських партнерів, популярність напрямів і частку клієнтів, які повернулися протягом року. Без таких показників CRM-система може перетворитися на електронний архів контактів, тоді як її стратегічна цінність полягає у підтримці управлінських рішень.

Автоматизація комунікацій у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» може будуватися за тригерною логікою. Тригер – це подія або умова, яка запускає певну комунікаційну дію. Наприклад, нова заявка може запускати автоматичне підтвердження її отримання; наближення дати виїзду – нагадування про документи і час збору; завершення туру – післятурове опитування; тривала відсутність повторного звернення – персональну пропозицію або реактиваційне повідомлення.

Приклади тригерних CRM-комунікацій для туристичного підприємства подано в табл. 3.4.

Табл. 3.4 демонструє, що автоматизація комунікацій може охоплювати весь туристичний цикл – від першого звернення до повторного продажу. Її перевага полягає не лише у швидкості повідомлень, а й у забезпеченні послідовності сервісу. Клієнт отримує інформацію тоді, коли вона йому потрібна, а менеджер має менше ризиків пропустити важливу дію. Для туристичного підприємства це означає підвищення операційної дисципліни та зменшення залежності якості сервісу від завантаженості окремого працівника.

Механізм використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів подано на рис. 3.2.

Як показано на рис. 3.2, підвищення лояльності туристів починається з накопичення різних типів даних: контактних, поведінкових, сервісних, партнерських і маршрутних. Ці дані формують CRM-аналітичне ядро, яке забезпечує сегментацію, профілювання клієнтів, визначення тригерів комунікації та контроль результатів.

Таблиця 3.4-Приклади автоматизованих CRM-комунікацій у клієнтському циклі туристичного підприємства

Етап клієнтського циклу	Тригер у CRM	Зміст автоматизованої або напівавтоматизованої комунікації	Очікуваний ефект
Первинне звернення	Клієнт залишив заявку на сайті або через форму запиту	Підтвердження отримання заявки, повідомлення про очікуваний час відповіді, закріплення відповідального менеджера	Зниження тривожності клієнта й підвищення довіри до організованості підприємства
Добір туру	Менеджер зафіксував інтерес до певного напрямку або формату подорожі	Надсилання персоналізованої добірки турів із коротким поясненням відповідності запити	Підвищення релевантності пропозиції та ймовірності купівлі
Бронювання	Заявка перейшла в статус попереднього бронювання	Нагадування про строки оплати, документи, умови підтвердження та договірні матеріали	Зменшення ризику втрати бронювання через несвоєчасні дії
Передтуровий супровід	До дати виїзду залишився визначений проміжок часу	Інформація про час збору, маршрут, контакти супроводу, страхування, правила подорожі	Підвищення організованості туристів і зниження кількості повторних уточнень
Екологічна та відповідальна поведінка	Тур передбачає відвідування природних або перевантажених локацій	Коротка пам'ятка щодо поводження з відходами, поваги до локальних громад і правил поведінки в локаціях	Підвищення культури відповідального туризму
Завершення туру	Тур завершено	Подяка за подорож, форма оцінювання, запит відгуку, фіксація рівня задоволеності	Отримання даних для покращення сервісу та репутаційної роботи
Повторна взаємодія	Клієнт не звертався протягом визначеного часу	Персональна пропозиція відповідно до попереднього досвіду або інтересів	Реактивація клієнта й підвищення частки повторних продажів
День народження або персональна дата	У профілі клієнта є відповідна дата	Вітальне повідомлення або спеціальна пропозиція	Підтримання емоційного контакту з клієнтом
Агентська активність	Агентство тривалий час не подавало заявки або, навпаки, демонструє високу активність	Нагадування про нові тури, персональна підтримка, інформаційні матеріали або подяка за співпрацю	Підтримка партнерської лояльності та активності агентської мережі

Джерело: сформовано автором на основі [26; 41; 43; 50; 59; 62].

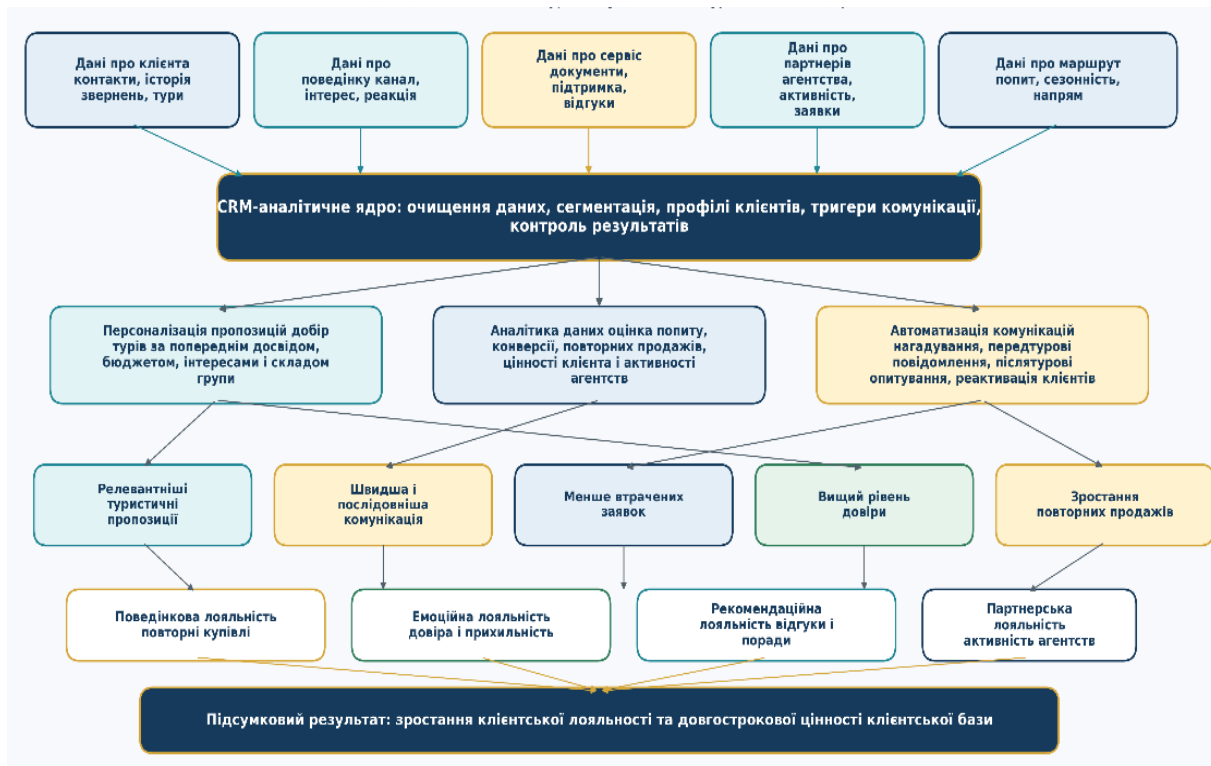


Рис. 3.2. Механізм використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів

Джерело: сформовано автором на основі [32; 38; 40; 41; 43; 50; 57; 59; 62].

Для оцінювання результативності персоналізації, аналітики та автоматизації доцільно використовувати систему показників лояльності. Лояльність у туристичному бізнесі має щонайменше чотири виміри. Перший – поведінковий, який проявляється у повторних купівлях і поверненні клієнта до підприємства. Другий – емоційний, пов’язаний із довірою, задоволеністю та позитивним ставленням до бренду. Третій – рекомендаційний, який проявляється у відгуках і готовності радити підприємство іншим. Четвертий – партнерський, актуальний для туроператора, який працює з агентською мережею. Він проявляється в активності агентств, стабільності співпраці та готовності партнерів продовжувати взаємодію.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» практично доцільно впровадити диференційовані сценарії лояльності. Для нових туристів головним завданням має бути швидка відповідь і формування довіри. Для клієнтів, які вже подорожували з підприємством, – врахування попереднього досвіду й персоналізовані пропозиції. Для клієнтів, які давно не зверталися, – реактиваційна комунікація. Для групових замовників – індивідуальний супровід і збереження історії параметрів групи. Для агентств – окрема програма партнерської комунікації з урахуванням активності, результативності та потреб

у підтримці.

Упровадження персоналізації потребує якісних даних. Якщо клієнтська база містить застарілі контакти, неповні профілі, дублікати, незафіксовані результати дзвінків або непозначені інтереси клієнтів, персоналізація буде формальною. Тому першочерговим завданням є очищення та стандартизація даних. Доцільно запровадити єдині правила заповнення клієнтських карток: обов'язкові поля, позначки інтересів, статуси заявок, джерела звернення, результати комунікації, попередні тури, оцінки задоволеності та потенціал повторного продажу. Лише після цього CRM-аналітика може давати надійні управлінські результати.

Окремим напрямом має бути аналітика агентських партнерів. Оскільки ТОВ «АККОРД-ТУР» має окремий цифровий блок для агентств і особистий кабінет агентства [23], доцільно використовувати CRM не лише для роботи з туристами, а й для управління партнерською мережею. Агентства можна сегментувати за кількістю заявок, частотою співпраці, типами турів, які вони реалізують, географією клієнтів, швидкістю реагування на пропозиції та стабільністю продажів. Для активних агентств можна формувати персоналізовані інформаційні матеріали, для нових – навчальну підтримку, для неактивних – реактиваційні повідомлення або уточнення причин зниження активності.

Персоналізація та автоматизація мають бути збалансовані з вимогами до захисту персональних даних. Туристичне підприємство працює з інформацією, яка може включати контактні дані, історію подорожей, документи, страхову інформацію, особливі побажання клієнта та інші персональні відомості. Тому використання CRM має здійснюватися відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних» [8]. Це означає, що персоналізація не повинна порушувати приватність клієнта, а автоматизовані комунікації мають бути прозорими, доречними й такими, що не створюють відчуття нав'язливого контролю.

Практичний ефект від використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій може проявлятися у скороченні часу відповіді на заявку, зменшенні кількості пропущених звернень, підвищенні конверсії, збільшенні частки повторних клієнтів, зростанні кількості післятурових відгуків, кращій роботі з агентськими партнерами та підвищенні загальної якості клієнтського досвіду. Водночас ці результати мають бути вимірюваними. Для

цього підприємству доцільно встановити КРІ для CRM-комунікацій і регулярно оцінювати їх у динаміці.

Отже, персоналізація, аналітика даних та автоматизація комунікацій є ключовими інструментами підвищення лояльності туристів у сучасному туристичному підприємстві. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» їх використання має ґрунтуватися на вже наявній цифровій інфраструктурі: сайті, особистих кабінетах, агентському блоці, групових запитах і багатоканальних засобах зв'язку. Перспективним напрямом є перетворення цих інструментів на єдину CRM-систему, здатну накопичувати якісні дані, сегментувати клієнтів і партнерів, формувати персоналізовані пропозиції, автоматизувати сервісний супровід, підтримувати післятурову комунікацію та підвищувати довгострокову цінність клієнтської бази.

:::

3.3. . Шляхи підвищення ефективності використання CRM -системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

У межах дослідження було встановлено, що підприємство має сформовану цифрову основу для взаємодії з туристами та агентськими партнерами: офіційний сайт, каталог турів, розділи для туристів і агентств, особисті кабінети, агентський договір, запит на груповий тур, контактні канали, месенджери, договірні та сервісні матеріали [23]. Водночас відкриті джерела не дають змоги підтвердити повний рівень внутрішньої CRM-інтеграції, автоматизованої сегментації, персоналізованої аналітики, наскрізного контролю повторних продажів або єдиної бази всіх клієнтських і партнерських звернень.

З огляду на це практичні рекомендації доцільно формувати у двох можливих сценаріях. Перший сценарій стосується ситуації, якщо підприємство вже використовує певну внутрішню CRM-систему, але її функціонал не є публічно розкритим. У такому випадку першочерговими завданнями мають бути аудит наявної CRM, оцінювання повноти клієнтських даних, перевірка інтеграції каналів, стандартизація клієнтського шляху та розширення аналітичних можливостей. Другий сценарій стосується ситуації, якщо CRM використовується частково або замінюється окремими цифровими інструментами, таблицями, особистими кабінетами, поштою та месенджерами.

У такому випадку доцільним є поетапне впровадження повноцінної CRM-системи або комплексна інтеграція наявних цифрових інструментів у єдину CRM-логіку.

Першою практичною рекомендацією є проведення CRM-аудиту клієнтських і партнерських процесів. Такий аудит має встановити, з яких каналів надходять звернення, де вони фіксуються, хто відповідає за їх опрацювання, чи зберігається історія комунікації, чи повторні клієнти розпізнаються системно, чи агентські партнери мають окремі профілі, чи можна оцінити конверсію звернень у продажі. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» це особливо важливо, оскільки підприємство працює одночасно з туристами, груповими замовниками та агентствами. Без такого аудиту неможливо коректно визначити, які процеси вже автоматизовані, які залишаються ручними, а які потребують першочергового впорядкування.

Другою рекомендацією є формування єдиної структури клієнтської та партнерської бази. У ній доцільно розмежувати щонайменше три основні групи: туристи, групові клієнти та агентські партнери. Для туристів варто фіксувати контактні дані, історію звернень, попередні подорожі, бажані напрями, бюджет, склад групи, канал залучення, статус заявки, результати комунікації, відгуки та потенціал повторного продажу. Для групових клієнтів важливими є кількість учасників, формат подорожі, вимоги до маршруту, транспорт, дати, бюджет і особливі побажання. Для агентських партнерів слід фіксувати історію співпраці, кількість заявок, активність, напрями продажів, договірні умови, потребу в інформаційній підтримці та результативність взаємодії. Такий підхід відповідає стратегічному розумінню CRM як інструменту управління довгостроковою клієнтською цінністю [26; 41; 43].

Третьою рекомендацією є інтеграція основних цифрових каналів у єдину CRM-систему. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» першочерговими каналами інтеграції мають бути офіційний сайт, форми запити, особистий кабінет туриста, особистий кабінет агентства, електронна пошта, телефонія, Telegram, Viber, WhatsApp і агентський блок сайту [23]. Практичний сенс інтеграції полягає в тому, щоб звернення клієнта не залишалося ізольованим у конкретному каналі. Якщо турист спочатку переглянув тур на сайті, потім написав у месенджер, зателефонував менеджеру і пізніше зайшов в особистий кабінет, ці дії мають формувати єдину історію взаємодії. Саме це відрізняє CRM-орієнтоване управління від простої багатоканальної комунікації.

Четвертою рекомендацією є стандартизація клієнтського шляху. Для туристичного оператора доцільно описати типові етапи взаємодії: первинне звернення, уточнення потреб, добір туру, надсилання пропозиції, бронювання, оплата, оформлення документів, передтурове інформування, супровід під час подорожі, післятуровий зворотний зв'язок і повторна комунікація. Для кожного етапу необхідно визначити відповідального працівника, строк виконання дії, обов'язкові дані в CRM, типове повідомлення, контрольний статус і критерій завершення етапу. Це дозволить зменшити залежність сервісу від індивідуальної пам'яті менеджера й забезпечить стабільніший рівень обслуговування туристів.

П'ятою рекомендацією є запровадження автоматизованих сценаріїв комунікації. До таких сценаріїв належать підтвердження отримання заявки, нагадування про оплату, повідомлення про документи, передтурова інформація, екологічна пам'ятка відповідального туриста, післятурове опитування, подяка за подорож, реактиваційне повідомлення для клієнтів, які давно не зверталися, та персональні пропозиції для постійних туристів. Автоматизація не повинна замінювати індивідуальну консультацію менеджера, але має забезпечувати своєчасність типових дій і зменшувати ризик пропущених контактів.

Шостою рекомендацією є розвиток персоналізації туристичних пропозицій. Для цього CRM-система має використовувати не лише контактні дані, а й історію поведінки клієнта: які напрями його цікавили, які тури він купував, з ким подорожував, який бюджет був прийнятним, як він реагував на попередні пропозиції, чи залишав відгуки, чи повертався повторно. На основі цих даних можна формувати персональні добірки турів, сезонні рекомендації, пропозиції для сімейних туристів, групових клієнтів, постійних клієнтів або тих, хто цікавився певним напрямом, але не здійснив купівлю. Такий підхід сприятиме підвищенню релевантності комунікації та зростанню лояльності туристів.

Сьомою рекомендацією є впровадження CRM-аналітики для управлінських рішень. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» доцільно відстежувати такі показники: кількість звернень за каналами, середній час відповіді, конверсія звернень у продажі, кількість повторних клієнтів, частка клієнтів із заповненим профілем, популярність напрямів, активність агентських партнерів, кількість післятурових відгуків, причини відмов, ефективність менеджерів і рівень задоволеності туристів. Такі показники дозволять керівництву бачити не лише загальні результати продажів, а й якість роботи з клієнтами на кожному етапі

клієнтського циклу [41; 50; 57; 58].

Восьмою рекомендацією є посилення партнерського CRM-контур. Оскільки ТОВ «АККОРД-ТУР» має окремі цифрові інструменти для агентських партнерів, зокрема агентський блок, агентський договір та особистий кабінет агентства [23], доцільно розвивати CRM не лише для туристів, а й для агентств. Для цього варто створити картки агентських партнерів, відстежувати їх активність, історію заявок, типи проданих турів, реакцію на інформаційні повідомлення, рівень стабільності співпраці та потребу в підтримці. Агентства з високою активністю можуть отримувати персоналізовану інформаційну підтримку, а неактивні партнери – реактиваційні повідомлення або індивідуальне уточнення причин зниження активності.

Дев'ятою рекомендацією є забезпечення правового захисту персональних даних. Туристичне підприємство працює з контактною, договірною, іноді паспортною та іншою персональною інформацією клієнтів, тому розвиток CRM має здійснюватися відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних» [8]. Практично це означає потребу у визначенні ролей доступу до CRM, обмеженні перегляду конфіденційних даних, фіксації правил обробки інформації, контролі передавання даних партнерам, резервному копіюванні та захисті від несанкціонованого доступу. Надійність роботи з персональними даними є не лише правовою вимогою, а й чинником довіри клієнтів.

Десятою рекомендацією є інтеграція сталого компонента в CRM-комунікації. У пункті 2.4 було встановлено, що туристична діяльність може створювати непряме екологічне навантаження через транспорт, відходи, споживання ресурсів і поведінку туристів у локаціях. CRM може бути використана для надсилання екологічних пам'яток, фіксації інтересу клієнтів до відповідальних форматів подорожей, збору післятурових відгуків щодо стану локацій і оцінювання партнерів за екологічними критеріями [34; 35; 54; 55]. Це дозволить поєднати цифрову трансформацію з принципами сталого туризму.

Узагальнені практичні рекомендації щодо впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» подано в табл. 3.5.

Дані табл. 3.5 показують, що розвиток CRM-системи у ТОВ «АККОРД-ТУР» має бути комплексним. Його не можна звести лише до придбання програмного забезпечення або додавання нових каналів комунікації. Головне завдання полягає в тому, щоб пов'язати наявні цифрові інструменти

підприємства в єдину систему управління клієнтськими та партнерськими взаємовідносинами. У практичному вимірі це означає перехід від розрізнених контактів і заявок до єдиної історії взаємодії, вимірюваного сервісу, персоналізованих пропозицій і керованих повторних продажів.

Таблиця 3.5-Практичні рекомендації щодо впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

Напрямок рекомендацій	Зміст практичних дій	Очікуваний результат
CRM-аудит процесів	Провести інвентаризацію каналів звернення, способів фіксації заявок, клієнтських даних, відповідальних осіб і наявних цифрових інструментів	Виявлення дублювання, втрат інформації, слабких місць і пріоритетів автоматизації
Єдина клієнтська та партнерська база	Сформувати уніфіковані картки туристів, групових клієнтів і агентських партнерів	Створення інформаційної основи для персоналізації, аналітики й повторних продажів
Інтеграція каналів	Поєднати сайт, форми запиту, особисті кабінети, телефонію, e-mail і месенджери з CRM-логікою	Формування єдиної історії взаємодії з клієнтом або партнером
Стандартизація клієнтського шляху	Описати етапи роботи із заявкою від першого контакту до післятурового зв'язку	Підвищення стабільності сервісу та контрольованості менеджерських дій
Автоматизація типових комунікацій	Налаштувати підтвердження заявки, нагадування про документи, оплату, виїзд, післятурове опитування	Зменшення кількості пропущених дій і покращення клієнтського досвіду
Персоналізація пропозицій	Використовувати історію звернень, попередні подорожі, бюджет, інтереси та склад групи	Підвищення релевантності туристичних пропозицій і довіри клієнтів
CRM-аналітика	Відстежувати конверсію, джерела заявок, повторні продажі, активність агентств, задоволеність туристів	Перехід до управління продажами й сервісом на основі даних
Партнерський CRM-контур	Створити окремі профілі агентств, відстежувати активність, заявки, напрями продажів і потребу в підтримці	Посилення B2B-взаємодії та результативності агентської мережі
Захист персональних даних	Встановити ролі доступу, правила обробки даних, резервне копіювання та внутрішні регламенти безпеки	Зниження правових ризиків і підвищення довіри клієнтів
Сталий компонент CRM	Додати екологічні пам'ятки, післятурові екологічні запитання, фіксацію сталих уподобань клієнтів	Поєднання CRM-стратегії з принципами відповідального туризму

Джерело: сформовано автором на основі [5; 8; 16; 23; 26; 34; 35; 41; 43; 50; 54; 55; 57; 58].

Для реалізації цих рекомендацій доцільно застосувати поетапну дорожню карту впровадження. Вона має враховувати те, що CRM-трансформація не може бути ефективною без підготовки даних, навчання персоналу, опису бізнес-

процесів і контролю результатів. Рекомендовану дорожню карту впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6-Дорожня карта впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

Етап	Орієнтовний зміст робіт	Очікуваний результат	Ключовий контрольний показник
1. Діагностика CRM-процесів	Аудит каналів, заявок, клієнтських даних, агентської взаємодії, сервісних дій і післятурової комунікації	Визначено реальний стан CRM-орієнтованості та проблемні зони	Наявність карти клієнтських і партнерських процесів
2. Проектування структури даних	Розроблення карток туриста, групового клієнта, агентства, заявки, туру, відгуку та сервісної задачі	Сформовано єдину логіку клієнтської та партнерської бази	Частка обов'язкових полів у картках CRM
3. Вибір або модернізація CRM-рішення	Визначення вимог до CRM, аналіз можливостей наявної системи або вибір платформи	Обрано технологічну основу для CRM-інтеграції	Наявність затвердженого технічного завдання
4. Інтеграція каналів	Підключення сайту, форм запиту, e-mail, телефонії, месенджерів, особистих кабінетів і агентського блоку	Звернення з різних каналів фіксуються в єдиній системі	Частка каналів, інтегрованих із CRM
5. Навчання персоналу	Проведення інструктажів, створення регламентів, навчання менеджерів роботі з даними й сервісними задачами	Працівники використовують CRM не формально, а як робочий інструмент	Частка працівників, які пройшли навчання
6. Автоматизація комунікацій	Налаштування шаблонів, тригерів, нагадувань, післятурових опитувань і реактиваційних повідомлень	Зменшено кількість ручних рутинних дій	Частка автоматизованих типових повідомлень
7. Запуск CRM-аналітики	Формування дашбордів за заявками, конверсією, повторними продажами, активністю агентств і задоволеністю туристів	Керівництво отримує регулярні дані для прийняття рішень	Наявність регулярного CRM-звіту
8. Оптимізація і розвиток	Перегляд сценаріїв комунікації, очищення бази, уточнення сегментів, доповнення КРІ	CRM-система адаптується до змін ринку та поведінки клієнтів	Динаміка повторних продажів і задоволеності клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [26; 41; 43; 44; 45; 50; 57; 58; 63].

Як видно з табл. 3.6, впровадження CRM доцільно розпочинати не з

технічної купівлі системи, а з діагностики процесів і проєктування структури даних. Це важливо тому, що CRM-система лише автоматизує ті процеси, які підприємство здатне описати, стандартизувати й контролювати.

Дорожню карту впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» узагальнено на рис. 3.3.

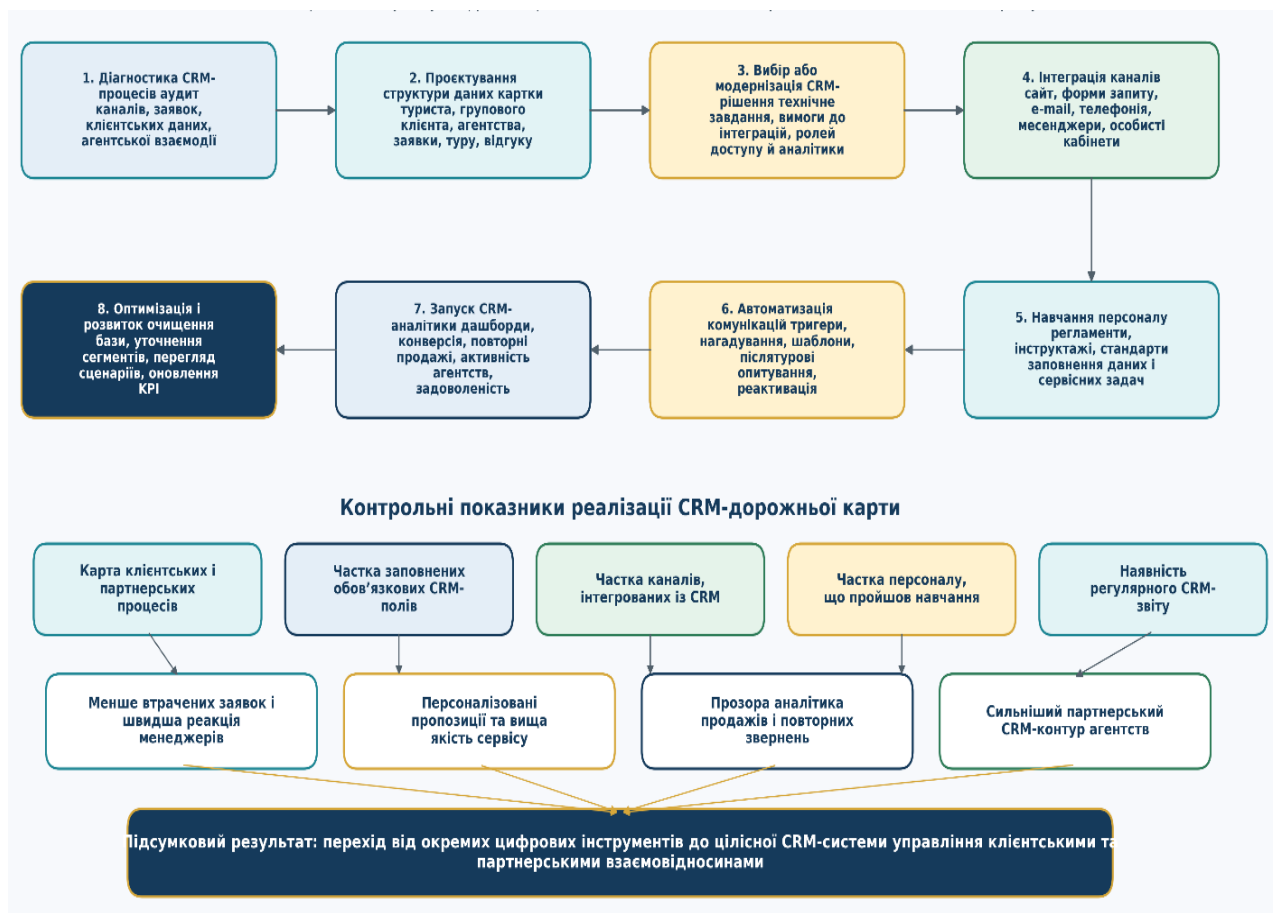


Рис. 3.3. Дорожня карта впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

Джерело: сформовано автором на основі [26; 41; 43; 44; 45; 50; 57; 58; 63].

Як показано на рис. 3.3, практичне впровадження CRM-системи має проходити через послідовні етапи: діагностику, проєктування, вибір або модернізацію CRM-рішення, інтеграцію каналів, навчання персоналу, автоматизацію комунікацій, запуск аналітики та подальшу оптимізацію. Така послідовність дозволяє уникнути типових помилок, коли підприємство впроваджує програмне забезпечення без попереднього опису процесів, без очищення даних і без готовності персоналу працювати з CRM як із щоденним управлінським інструментом.

Під час вибору або модернізації CRM-рішення для ТОВ «АККОРД-ТУР» доцільно орієнтуватися не на назву конкретної платформи, а на відповідність

функціоналу реальним бізнес-процесам туроператора. CRM-система має підтримувати роботу з лідами, туристами, агентствами, груповими запитами, історією комунікацій, сервісними задачами, документами, автоматизованими повідомленнями, сегментацією, звітністю та правами доступу. Як орієнтири для порівняння можуть використовуватися функціональні можливості поширених CRM-рішень, зокрема Microsoft Dynamics 365, Zoho CRM або інших систем, які підтримують управління клієнтськими даними, продажами, маркетинговими взаємодіями та аналітикою [44; 45; 63].

Критерії вибору CRM-рішення для туристичного оператора подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7-Критерії вибору CRM-рішення для туристичного оператора

Критерій	Зміст критерію	Значення для ТОВ «АККОРД-ТУР»
Інтеграція з цифровими каналами	Підключення сайту, форм заявок, e-mail, телефонії, месенджерів, особистих кабінетів	Дозволяє об'єднати всі звернення в єдину історію клієнта або агентства
Робота з B2C- і B2B-сегментами	Можливість окремого обліку туристів, групових клієнтів і агентських партнерів	Відповідає туроператорській моделі підприємства
Управління воронкою продажів	Фіксація етапів заявки: звернення, консультація, пропозиція, бронювання, оплата, документи, завершення туру	Дає змогу контролювати продажі й виявляти етапи втрати клієнтів
Сервісні задачі та нагадування	Автоматичні завдання менеджерам щодо документів, оплат, виїздів, післятурових контактів	Підвищує дисципліну сервісного супроводу
Сегментація і персоналізація	Групування клієнтів і партнерів за поведінкою, інтересами, активністю та історією звернень	Дає змогу створювати релевантніші пропозиції
Аналітика і звітність	Дашборди за заявками, продажами, каналами, повторними клієнтами, агентською активністю	Підтримує управлінські рішення на основі даних
Безпека даних	Ролі доступу, журнал дій, захист персональних даних, резервне копіювання	Знижує правові та репутаційні ризики
Масштабованість	Можливість розширення функціоналу в міру розвитку підприємства	Дозволяє поступово додавати нові модулі без повної заміни системи
Зручність для персоналу	Простий інтерфейс, навчальні матеріали, зрозуміла логіка роботи менеджера	Підвищує ймовірність реального, а не формального використання CRM
Вартість володіння	Ліцензії, впровадження, інтеграції, навчання, підтримка, оновлення	Дає змогу оцінити не лише початкову ціну, а й довгострокові витрати

Джерело: сформовано автором на основі [26; 41; 44; 45; 50; 63].

Дані табл. 3.7 засвідчують, що для туристичного оператора критично

важливою є не універсальна «найкраща CRM», а система, яка відповідає логіці саме туристичного бізнесу. Якщо CRM не підтримує групові запити, агентську взаємодію, історію подорожей, сервісні задачі та багатоканальну комунікацію, її ефективність для туроператора буде обмеженою.

Упровадження CRM-системи супроводжується ризиками, які потрібно врахувати ще на етапі планування. Основними ризиками є опір персоналу, низька якість початкових даних, дублювання клієнтських карток, неповна інтеграція каналів, формальне використання CRM, перевантаження менеджерів зайвими полями, порушення правил захисту даних і відсутність регулярного аналізу результатів.

Ключові ризики впровадження CRM-системи та заходи їх мінімізації подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8-Ризики впровадження CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» та заходи їх мінімізації

Ризик	Можливий прояв	Заходи мінімізації
Опір персоналу змінам	Менеджери продовжують вести клієнтів у власних нотатках, месенджерах або таблицях	Навчання, пояснення переваг CRM, поетапне впровадження, участь менеджерів у тестуванні системи
Низька якість клієнтських даних	Дублікати, неповні профілі, застарілі контакти, відсутність історії звернень	Очищення бази, стандарти обов'язкових полів, регулярна перевірка якості даних
Неповна інтеграція каналів	Частина звернень залишається поза CRM, особливо з месенджерів або телефонії	Пріоритетне підключення основних каналів, контроль джерел заявок, регулярний аудит каналів
Формальне використання CRM	Система заповнюється лише частково і не впливає на управлінські рішення	Встановлення KPI, контроль виконання задач, використання CRM-звітів на управлінських нарадах
Надмірна складність системи	Працівники витрачають багато часу на заповнення зайвих полів	Оптимізація структури карток, мінімізація непотрібних полів, адаптація CRM до реальних процесів
Порушення захисту персональних даних	Надмірний доступ до клієнтських даних або неконтрольоване передавання інформації	Ролі доступу, внутрішні правила обробки даних, резервне копіювання, контроль дій користувачів
Відсутність аналітичного використання	CRM накопичує дані, але керівництво не використовує їх для прийняття рішень	Регулярні CRM-звіти, дашборди, аналіз конверсії, повторних продажів і задоволеності туристів
Недооцінка агентського сегмента	CRM орієнтована лише на кінцевих туристів, а агентська мережа аналізується окремо	Окремі профілі агентств, показники активності, партнерські сценарії комунікації

Джерело: сформовано автором на основі [26; 41; 43; 50; 57; 58].

Практична реалізація рекомендацій має супроводжуватися оцінюванням очікуваного ефекту. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» найважливішими очікуваними результатами є скорочення часу реакції на запити, зменшення кількості втрачених звернень, підвищення конверсії, зростання частки повторних клієнтів, покращення якості післятурової комунікації, посилення агентської активності та підвищення прозорості управління продажами. Водночас ці результати не слід подавати як гарантовані кількісні показники без внутрішніх даних підприємства. Коректніше визначати їх як цільові напрями, які мають бути виміряні після впровадження CRM-звітності.

У підсумку для ТОВ «АККОРД-ТУР» доцільною є модель поетапного розвитку CRM-системи, яка передбачає спочатку впорядкування процесів і даних, далі – інтеграцію каналів, після цього – автоматизацію комунікацій, а на завершальному етапі – розвиток CRM-аналітики, персоналізації та партнерського управління. Така модель є більш реалістичною, ніж одноразове впровадження великої системи без попередньої підготовки. Вона дозволяє зменшити ризики, адаптувати CRM до реальної логіки туристичного оператора та поступово підвищувати цифрову зрілість підприємства.

Отже, практичні рекомендації щодо впровадження та розвитку CRM-системи у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» полягають у проведенні CRM-аудиту, формуванні єдиної клієнтської та партнерської бази, інтеграції цифрових каналів, стандартизації клієнтського шляху, автоматизації типових комунікацій, розвитку персоналізації, запровадженні CRM-аналітики, посиленні агентського CRM-контур, захисті персональних даних та інтеграції сталого компонента в комунікації з туристами. Реалізація цих заходів дозволить підприємству перейти від окремих цифрових інструментів до цілісної системи управління клієнтськими взаємовідносинами, що сприятиме підвищенню якості сервісу, лояльності туристів, ефективності продажів і конкурентоспроможності на туристичному ринку.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на туристичних підприємствах

Охорона праці є невід'ємною складовою організації діяльності туристичного підприємства, оскільки ефективність роботи персоналу, якість обслуговування клієнтів, стабільність комунікаційних процесів і безпека працівників безпосередньо залежать від умов праці. Для туристичних підприємств питання виробничої санітарії та гігієни праці має свою специфіку, оскільки значна частина трудових процесів здійснюється в офісному середовищі, із тривалим використанням комп'ютерної техніки, телефонного зв'язку, CRM-систем, електронної пошти, месенджерів, онлайн-бронювань і цифрових каналів комунікації з туристами та агентськими партнерами.

Згідно із Законом України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів, забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у сфері охорони праці, а також організувати належне функціонування системи управління охороною праці [64]. Для туристичних підприємств це означає необхідність не лише формального дотримання інструкцій, а й системного контролю умов праці менеджерів, адміністраторів, фахівців із продажу турів, працівників call-центру, маркетологів, бухгалтерів, керівників підрозділів та інших працівників, які виконують офісну, інформаційно-комунікаційну й сервісну роботу.

Виробнича санітарія у туристичному підприємстві охоплює комплекс організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і профілактичних заходів, спрямованих на запобігання негативному впливу факторів виробничого середовища на працівників. До таких факторів належать мікроклімат приміщень, освітлення, якість повітря, шум, ергономіка робочого місця, стан комп'ютерної техніки, режим праці та відпочинку, санітарний стан приміщень, психоемоційне навантаження, напруженість роботи з клієнтами та тривале перебування в сидячій позі.

Аналіз умов праці на туристичних підприємствах доцільно проводити за основними санітарно-гігієнічними факторами. Узагальнення цих факторів, можливих ризиків та заходів їх поліпшення подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1-Санітарно-гігієнічні фактори умов праці на туристичних підприємствах та заходи їх поліпшення

Санітарно-гігієнічний фактор	Можливі ризики для працівників	Заходи поліпшення умов праці
Мікроклімат виробничих приміщень	Перегрівання або переохолодження, зниження працездатності, дискомфорт, підвищена втомлюваність	Забезпечення оптимальної температури, вологості та руху повітря; регулярне провітрювання; технічне обслуговування систем вентиляції й кондиціонування
Освітлення робочих місць	Напруження зору, головний біль, зниження концентрації, помилки під час роботи з документами й цифровими системами	Поєднання природного і штучного освітлення; уникнення відблисків на моніторах; правильне розміщення робочих столів щодо джерел світла
Робота з екранними пристроями	Зорове перенапруження, сухість очей, біль у шиї та спині, втома кистей, зниження уваги	Використання справних моніторів, регулювання яскравості й контрастності, правильне розташування екрана, організація регламентованих перерв
Ергономіка робочого місця	Порушення постави, статичне навантаження, біль у спині, шиї, плечах і кистях	Використання регульованих крісел, достатньої площі робочого столу, підставок за потреби, правильне розміщення клавіатури, миші, документів і монітора
Шумове навантаження	Підвищена втома, подразливість, зниження концентрації, погіршення якості телефонних консультацій	Раціональне зонування офісу, використання гарнітур належної якості, зменшення одночасного шумового навантаження, організація окремих зон для інтенсивних дзвінків
Якість повітря і санітарний стан приміщень	Погіршення самопочуття, алергічні реакції, підвищений ризик інфекційних захворювань	Регулярне прибирання, провітрювання, контроль чистоти робочих поверхонь, очищення екранних пристроїв від пилу, належний стан санітарно-побутових приміщень
Режим праці та відпочинку	Перевтома, зниження продуктивності, нервово-емоційне виснаження, помилки у спілкуванні з клієнтами	Дотримання режиму робочого часу, чергування видів діяльності, короткі перерви під час роботи з комп'ютером, планування навантаження у пікові періоди
Психоемоційне навантаження	Стрес, професійне вигорання, конфлікти з клієнтами, зниження якості сервісу	Навчання комунікації з клієнтами, розподіл складних звернень, підтримка працівників, стандарти взаємодії з туристами та агентськими партнерами

Джерело: сформовано автором на основі [64; 65; 66; 67; 68].

Дані табл. 4.1 свідчать, що виробнича санітарія і гігієна праці на туристичних підприємствах мають комплексний характер. Найбільш значущими є не класичні виробничі ризики, пов'язані з важким фізичним навантаженням або промисловим обладнанням, а фактори офісного середовища: мікроклімат, освітлення, робота з екранними пристроями, ергономіка, шум, інформаційне перевантаження та психоемоційна напруженість. Саме ці чинники безпосередньо впливають на працездатність персоналу, якість обслуговування туристів і здатність підприємства підтримувати стабільну цифрову комунікацію.

Одним із ключових факторів виробничої санітарії є мікроклімат приміщень. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99 регламентують оптимальні та допустимі показники мікроклімату в робочій зоні виробничих приміщень підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності [65]. Для туристичного підприємства це означає необхідність підтримання комфортної температури, вологості та руху повітря в офісах, де працівники тривалий час виконують розумову та комунікаційну роботу. Порушення мікроклімату може спричинити втому, зниження уваги, головний біль, дискомфорт і зниження продуктивності працівників.

Особливої уваги потребує вентиляція та кондиціонування. У туристичних підприємствах робота часто здійснюється в приміщеннях, де одночасно перебуває кілька працівників, використовуються комп'ютери, принтери, телефони, мережеве обладнання та інші технічні засоби. Це може впливати на температуру, якість повітря, рівень сухості та суб'єктивний комфорт персоналу. Доцільними заходами є регулярне провітрювання, контроль роботи вентиляційних систем, очищення фільтрів кондиціонерів, недопущення надмірної сухості повітря та дотримання санітарного режиму приміщень.

Другим важливим чинником є освітлення. Робота менеджерів туристичних підприємств пов'язана з читанням текстів, роботою з електронними документами, переглядом заявок, бронювань, маршрутів, графіків, договорів і повідомлень клієнтів. Недостатнє або неправильно організоване освітлення підвищує зорове навантаження, провокує швидку втому, знижує точність роботи з інформацією та може спричинити помилки у документах або комунікації. Тому робочі місця мають бути забезпечені достатнім природним і штучним освітленням, а розташування моніторів повинно запобігати відблискам і надмірному контрасту між екраном та навколишнім середовищем [67; 68].

Третій важливий напрям — гігієна праці під час роботи з екранними пристроями. В умовах цифровізації туристичного бізнесу працівники туристичних підприємств значну частину робочого часу проводять за комп'ютерами. Вони використовують CRM-системи, сайти бронювання, електронну пошту, месенджери, таблиці, бази даних, електронні договори та системи онлайн-комунікації. Відповідно до нормативних вимог, робоче місце з екранним пристроєм має бути організоване так, щоб працівник мав достатній простір для зміни положення тіла, а елементи робочого місця відповідали ергономічним, антропологічним і психофізіологічним вимогам [68].

Для туристичних підприємств це означає необхідність правильно організувати робочий стіл, крісло, монітор, клавіатуру, мишу, документи та засоби зв'язку. Екран має бути стабільним, без миготіння, із можливістю регулювання яскравості та контрастності. Крісло повинно бути стійким, регульованим за висотою та з можливістю підтримки спини. Робоча поверхня має бути достатньою для розміщення монітора, клавіатури, документів і периферійних пристроїв. Такі вимоги мають практичне значення, оскільки незручне робоче місце може спричинити втому, біль у спині та шиї, напруження кистей і загальне зниження працездатності.

Четвертим фактором є шумове навантаження. Хоча туристичне підприємство не належить до галузей із високим промисловим шумом, офісна робота може супроводжуватися постійними телефонними дзвінками, одночасними консультаціями, спілкуванням менеджерів, роботою оргтехніки та фоновими звуками. Для працівників, які здійснюють консультації туристів або агентських партнерів, надмірний шум погіршує концентрацію, підвищує емоційне напруження і може знижувати якість комунікації. Заходами поліпшення є раціональне зонування приміщення, організація окремих робочих зон для інтенсивних телефонних переговорів, використання якісних гарнітур, зменшення непотрібного фонового шуму та технічне обслуговування офісної техніки.

П'ятим напрямом є санітарний стан приміщень. Туристичне підприємство приймає працівників, клієнтів, партнерів, кур'єрів, представників інших організацій, тому чистота офісу має значення не лише для гігієни праці, а й для репутації підприємства. До обов'язкових заходів належать регулярне вологе прибирання, очищення робочих поверхонь, підтримання чистоти санітарно-побутових приміщень, своєчасне видалення відходів, провітрювання, очищення комп'ютерної техніки від пилу та дотримання правил особистої гігієни працівниками. Особливу увагу слід приділяти робочим місцям, де часто використовуються клавіатури, миші, телефони та гарнітури.

Шостим важливим аспектом є режим праці та відпочинку. Робота у туристичному підприємстві може бути нерівномірною за інтенсивністю. У періоди сезонного попиту, акційних пропозицій, зміни умов подорожей, форс-мажорних ситуацій або активної комунікації з туристами навантаження на працівників зростає. Це може призводити до перевтоми, помилок у документах, конфліктних ситуацій із клієнтами, погіршення якості консультацій і

професійного вигорання. Тому важливо організувати роботу так, щоб працівники мали можливість робити короткі перерви, чергувати види діяльності, не працювати безперервно за екранним пристроєм протягом надмірно тривалого часу та отримувати підтримку керівництва в періоди підвищеного навантаження.

Сьомим фактором є психоемоційне навантаження. Туристичний бізнес належить до сфери послуг, де якість комунікації з клієнтом має вирішальне значення. Менеджери можуть стикатися з емоційними зверненнями, скаргами, терміновими змінами, затримками, непорозуміннями щодо умов туру, документів або повернень коштів. У таких умовах важливо впроваджувати стандарти ділової комунікації, алгоритми роботи зі скаргами, розподіл складних звернень між працівниками, навчання персоналу технікам професійного спілкування та профілактику емоційного вигорання.

У контексті діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР» питання виробничої санітарії та гігієни праці є особливо актуальним через високий рівень цифрової взаємодії з туристами та агентськими партнерами. У попередніх розділах роботи було встановлено, що підприємство використовує офіційний сайт, особисті кабінети, контактні канали, месенджери, договірні матеріали та інші цифрові інструменти взаємодії. Це означає, що працівники підприємства потенційно виконують значний обсяг роботи з екранними пристроями, цифровими документами, електронними заявками й комунікаційними каналами. Відповідно, організація безпечних і гігієнічних умов праці є передумовою стабільної роботи CRM-орієнтованих процесів.

Заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на туристичних підприємствах доцільно поділити на організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, ергономічні та психопрофілактичні. Організаційні заходи передбачають розроблення інструкцій з охорони праці, проведення навчання, інструктажів, перевірки знань, облік умов праці, контроль режиму роботи та відпочинку. Технічні заходи охоплюють справність комп'ютерної техніки, електрообладнання, вентиляції, освітлення, кондиціонування та засобів зв'язку. Санітарно-гігієнічні заходи включають прибирання, провітрювання, підтримання чистоти робочих поверхонь, контроль мікроклімату та санітарний стан приміщень.

Ергономічні заходи мають забезпечити правильне розміщення робочого обладнання, зручність робочої пози, достатній простір для рухів, належну висоту

столу й крісла, оптимальне розташування монітора, клавіатури, миші й документів.

Узагальнені заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на туристичних підприємствах подано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2-Заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на туристичних підприємствах

Група заходів	Зміст заходів	Очікуваний результат
Організаційні	Проведення інструктажів, навчання з охорони праці, визначення відповідальних осіб, контроль режиму праці та відпочинку	Підвищення дисципліни безпеки праці та відповідальності працівників
Технічні	Підтримання справності комп'ютерної техніки, електрообладнання, вентиляції, кондиціонування, освітлення та засобів зв'язку	Зниження ризику технічних несправностей і дискомфорту на робочому місці
Санітарно-гігієнічні	Регулярне прибирання, провітрювання, очищення робочих поверхонь, контроль мікроклімату, належний стан санітарно-побутових приміщень	Поліпшення санітарного стану офісу та зниження ризику захворюваності
Ергономічні	Використання регульованих крісел, правильне розміщення моніторів, клавіатури, миші, документів і засобів зв'язку	Зменшення статичного навантаження, втоми, болю у спині, шиї та кистях
Профілактика зорового перенапруження	Уникнення відблисків, налаштування яскравості екранів, забезпечення достатнього освітлення, регламентовані перерви	Зменшення втоми очей і підвищення точності роботи з цифровими документами
Психопрофілактичні	Навчання комунікації з клієнтами, алгоритми роботи зі скаргами, підтримка працівників у пікові періоди навантаження	Зниження стресу, професійного вигорання та конфліктності
Цифрово-організаційні	Використання CRM для розподілу заявок, нагадувань, контролю сервісних задач і зменшення хаотичності комунікацій	Зниження інформаційного перевантаження та підвищення керованості робочих процесів

Джерело: сформовано автором на основі [64; 65; 66; 67; 68].

Дані табл. 4.2 показують, що поліпшення виробничої санітарії та гігієни праці на туристичних підприємствах має бути системним. Особливу роль відіграють не лише класичні санітарні заходи, а й організація цифрової роботи. Якщо заявки клієнтів, повідомлення, дзвінки, документи та завдання надходять хаотично, це підвищує психоемоційне навантаження на працівників. Натомість правильно налаштована CRM-система може виконувати не лише маркетингову, а й організаційно-профілактичну функцію: розподіляти звернення, створювати нагадування, зменшувати ризик пропущених дій, упорядковувати роботу менеджерів і знижувати рівень стресу.

Для туристичних підприємств доцільно запровадити внутрішній чек-лист контролю виробничої санітарії та гігієни праці. До нього можуть входити такі

позиції: справність освітлення; відсутність відблисків на моніторах; належна температура і вентиляція; чистота робочих поверхонь; справність крісел і столів; правильне розташування моніторів; наявність коротких перерв під час тривалої роботи з комп'ютером; чистота санітарно-побутових приміщень; відсутність надмірного шуму; дотримання правил користування електрообладнанням; актуальність інструктажів з охорони праці; наявність алгоритму дій у разі аварійної ситуації.

Практичне значення такого підходу полягає в тому, що охорона праці перестає бути формальним розділом документації і перетворюється на реальний елемент управління якістю роботи туристичного підприємства. Працівник, який працює в комфортних, безпечних і санітарно належних умовах, краще концентрується, рідше допускає помилки, ефективніше спілкується з клієнтами та якісніше виконує сервісні завдання. Для туристичного бізнесу, де значна частина якості послуги формується саме через комунікацію, це має безпосередній економічний і репутаційний ефект.

Отже, аналіз стану виробничої санітарії та гігієни праці на туристичних підприємствах свідчить, що основними факторами ризику є тривала робота з екранними пристроями, зорове і статичне навантаження, недостатня ергономічність робочих місць, порушення мікроклімату, нераціональне освітлення, шум, інформаційне перевантаження та психоемоційна напруженість. Для поліпшення умов праці необхідно забезпечити належний мікроклімат, освітлення, вентиляцію, санітарний стан приміщень, ергономічну організацію робочих місць, регламентовані перерви, навчання працівників, контроль технічного стану обладнання та раціональну організацію цифрових робочих процесів. У діяльності туристичного підприємства такі заходи сприяють не лише збереженню здоров'я працівників, а й підвищенню якості сервісу, ефективності комунікації з туристами та стабільності CRM-орієнтованого управління.

4.2. Пожежна безпека туристичного підприємства

Пожежна безпека є одним із ключових напрямів охорони праці на туристичних підприємствах, оскільки пожежа може створити пряму загрозу життю і здоров'ю працівників, клієнтів, відвідувачів, агентських партнерів, а

також призвести до втрати майна, документації, комп'ютерної техніки, інформаційних ресурсів і порушення безперервності діяльності підприємства. Для туристичного бізнесу питання пожежної безпеки має особливе значення через інтенсивне використання офісної техніки, електронних систем бронювання, CRM-систем, засобів зв'язку, серверного або мережевого обладнання, паперових документів, рекламних матеріалів і постійної присутності працівників у приміщеннях із високим інформаційним навантаженням.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, забезпечення пожежної безпеки є невід'ємною складовою діяльності держави щодо захисту життя та здоров'я людини, майна і навколишнього природного середовища від пожеж [69]. Для суб'єктів господарювання це означає обов'язок створювати такі умови експлуатації приміщень, обладнання, електромереж, шляхів евакуації та засобів протипожежного захисту, які мінімізують імовірність виникнення пожежі та забезпечують оперативне реагування у разі її виникнення.

Основним нормативним документом, який визначає загальні вимоги до пожежної безпеки на об'єктах, є Правила пожежної безпеки в Україні, затверджені наказом Міністерства внутрішніх справ України від 30.12.2014 № 1417 [70]. Ці Правила встановлюють організаційні та технічні вимоги щодо утримання територій, будівель, приміщень, евакуаційних шляхів, електроустановок, засобів пожежогасіння, пожежної сигналізації, інструктажів, відповідальності посадових осіб і дій працівників у разі виникнення пожежі

Пожежна безпека туристичного підприємства має розглядатися як система організаційних, технічних, режимних, навчальних і профілактичних заходів. Її метою є недопущення виникнення пожежі, обмеження її поширення, забезпечення безпечної евакуації людей, збереження матеріальних цінностей і підтримання готовності персоналу до дій у надзвичайній ситуації

Другою групою ризиків є горючі матеріали, які часто присутні в офісах туристичних підприємств. Це паперові договори, буклети, рекламні матеріали, архівні документи, картонна упаковка, меблі, текстиль, декоративні елементи, канцелярські товари. У звичайному режимі вони не становлять безпосередньої небезпеки, однак у разі короткого замикання, перегріву обладнання або необережного поводження з вогнем можуть сприяти швидкому поширенню пожежі.

Третьою групою ризиків є людський фактор. Він може проявлятися у порушенні правил користування електроприладами, ігноруванні заборони куріння в невстановлених місцях, недбалому ставленні до техніки, невимкненні обладнання після завершення роботи, блокуванні евакуаційних виходів, відсутності знань щодо використання вогнегасників або невмінні діяти у разі пожежі. Саме тому пожежна безпека туристичного підприємства не може обмежуватися лише наявністю вогнегасника чи плану евакуації. Вона потребує постійної профілактичної роботи з персоналом.

Основні фактори пожежної небезпеки туристичного підприємства та заходи їх попередження подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3-Основні фактори пожежної небезпеки на туристичних підприємствах та заходи їх попередження

Фактор пожежної небезпеки	Можливий прояв ризику	Заходи попередження
Електрообладнання та комп'ютерна техніка	Перегрів обладнання, коротке замикання, займання кабелів, перевантаження розеток	Регулярний огляд електроприладів, використання справних розеток і подовжувачів, недопущення перевантаження мережі, вимкнення техніки після завершення роботи
Офісна оргтехніка	Перегрів принтерів, сканерів, блоків живлення, мережевого обладнання	Розміщення техніки з урахуванням вентиляції, очищення від пилу, технічне обслуговування, недопущення накривання вентиляційних отворів
Паперові документи, буклети, архіви	Накопичення горючих матеріалів, швидке поширення вогню у разі займання	Рациональне зберігання документів, використання шаф або архівних зон, недопущення зберігання паперу біля нагрівальних приладів і електроцитів
Побутові електроприлади	Займання через несправність чайників, кавомашин, обігрівачів або зарядних пристроїв	Використання лише справних приладів, визначення місця для побутової техніки, заборона самовільного використання обігрівачів
Евакуаційні шляхи	Ускладнення евакуації через захаращення проходів, заблоковані двері або відсутність видимих покажчиків	Постійне утримання проходів і виходів вільними, позначення евакуаційних шляхів, контроль доступності дверей
Людський фактор	Порушення правил пожежної безпеки, паніка, неправильні дії під час пожежі	Проведення інструктажів, навчання персоналу, розміщення інструкцій, відпрацювання алгоритму дій у разі пожежі
Відсутність або несправність засобів пожежогасіння	Неможливість локалізувати займання на початковій стадії	Наявність вогнегасників відповідно до норм, своєчасна перевірка їх придатності, навчання персоналу користуванню ними
Недостатній контроль відповідальних осіб	Несвоєчасне виявлення порушень пожежного режиму	Призначення відповідальних осіб, періодичні огляди приміщень, ведення журналів інструктажів і контролю

Джерело: сформовано автором на основі [69; 70; 71; 72].

Дані табл. 4.3 свідчать, що для туристичного підприємства найбільш характерними є пожежні ризики офісного типу. Вони не пов'язані з технологічними виробничими процесами, однак можуть бути не менш небезпечними через високу концентрацію електротехніки, паперових матеріалів і працівників у приміщенні. Особливу увагу слід приділяти електробезпеці, справності офісного обладнання, порядку на робочих місцях, доступності евакуаційних шляхів і готовності персоналу діяти без паніки.

Організаційне забезпечення пожежної безпеки на туристичному підприємстві передбачає визначення відповідальної особи або відповідальних осіб, розроблення інструкцій, проведення первинного, повторного та позапланового інструктажу, контроль виконання протипожежного режиму, забезпечення приміщень засобами пожежогасіння, організацію евакуаційних заходів і ведення відповідної документації. Працівники мають знати місце розташування вогнегасників, евакуаційних виходів, електрощита, засобів зв'язку для виклику екстрених служб, а також порядок дій у разі виявлення ознак пожежі.

Засоби пожежогасіння є обов'язковим елементом системи пожежної безпеки. Вогнегасники мають відповідати характеру можливих загорянь, бути справними, розміщуватися в доступних і помітних місцях, мати належне маркування та проходити перевірку відповідно до встановлених вимог. Правила експлуатації та типові норми належності вогнегасників затверджені наказом МВС України від 15.01.2018 № 25 [71]. Для офісного туристичного підприємства доцільно передбачати вогнегасники, придатні для гасіння загорянь, пов'язаних з електрообладнанням і твердими горючими матеріалами. При цьому важливо, щоб працівники не лише знали місце розташування вогнегасника, а й мали практичне уявлення про порядок його використання.

Пожежна сигналізація, системи оповіщення та первинні засоби пожежогасіння мають підтримуватися у справному стані. Якщо туристичне підприємство орендує офісне приміщення, відповідальність за окремі елементи протипожежного захисту може розподілятися між орендодавцем і орендарем. У такому випадку підприємству доцільно документально уточнити, хто відповідає за обслуговування пожежної сигналізації, перевірку евакуаційного освітлення, утримання загальних коридорів, доступність евакуаційних виходів і технічне обслуговування протипожежного обладнання. Це дозволяє уникнути ситуації, коли формальна відповідальність є невизначеною.

Дії персоналу у разі пожежі мають бути чіткими, послідовними й заздалегідь відпрацьованими. Працівник, який виявив ознаки пожежі або задимлення, повинен негайно повідомити керівника або відповідальну особу, викликати службу порятунку за номером 101, попередити людей у приміщенні, за можливості вимкнути електрообладнання без ризику для життя, розпочати евакуацію та, якщо займання є невеликим і не створює прямої загрози, використати первинні засоби пожежогасіння. У разі сильного задимлення, поширення вогню або загрози життю головним завданням є безпечна евакуація людей, а не самостійне гасіння пожежі.

Алгоритм основних дій працівників туристичного підприємства у разі виявлення пожежі подано в табл. 4.4.

Таблиця 4.4-Алгоритм дій працівників туристичного підприємства у разі виникнення пожежі

Етап реагування	Зміст дій	Мета дій
Виявлення ознак пожежі	Виявлення запаху диму, полум'я, іскріння, перегріву обладнання, спрацювання сигналізації	Своєчасне розпізнавання небезпечної ситуації
Повідомлення відповідальних осіб	Інформування керівника, відповідальної особи з пожежної безпеки або адміністрації будівлі	Організація швидкого управлінського реагування
Виклик екстрених служб	Дзвінок за номером 101 із повідомленням адреси, характеру події, поверху, наявності людей у приміщенні	Забезпечення прибуття пожежно-рятувального підрозділу
Оповіщення людей	Попередження працівників, клієнтів і відвідувачів про небезпеку	Недопущення паніки та забезпечення початку евакуації
Евакуація	Організований вихід людей відповідно до схеми евакуації, допомога відвідувачам за потреби	Захист життя і здоров'я людей
Відключення обладнання	Вимкнення електрообладнання, якщо це можливо без ризику для працівника	Зменшення імовірності поширення пожежі через електромережу
Локалізація займання	Використання вогнегасника або інших первинних засобів пожежогасіння за умови відсутності загрози життю	Обмеження поширення пожежі на початковій стадії
Зустріч пожежно-рятувального підрозділу	Надання інформації про місце займання, людей у приміщенні, електрощити, небезпечні зони	Прискорення професійного реагування
Післяаварійні дії	Перевірка наявності працівників, фіксація події, аналіз причин, відновлення безпечної роботи	Попередження повторення подібної ситуації

Джерело: сформовано автором на основі [69; 70; 72].

Дані табл. 4.4 показують, що головним принципом реагування у разі пожежі є пріоритет життя і здоров'я людей. Працівники туристичного підприємства не повинні наражати себе на небезпеку заради збереження майна, документів або техніки. Самостійне використання вогнегасника допустиме лише

на початковій стадії займання, коли вогонь не поширився, немає сильного задимлення, працівник має доступ до виходу і володіє навичками користування засобом пожежогасіння.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» як туристичного оператора пожежна безпека має бути інтегрована у загальну систему організації офісної роботи. Оскільки діяльність підприємства пов'язана з цифровою комунікацією, договірними матеріалами, обробкою заявок, використанням комп'ютерної техніки та взаємодією з клієнтами й агентствами, пожежна безпека повинна охоплювати не лише фізичне приміщення, а й захист інформаційної безперервності. Доцільно передбачити резервне збереження важливих документів, доступ до хмарних копій CRM-даних, порядок інформування клієнтів у разі тимчасового припинення роботи офісу та альтернативні канали комунікації.

Узагальнення заходів пожежної безпеки туристичного підприємства подано в табл. 4.5.

Таблиця 4.5-Заходи забезпечення пожежної безпеки туристичного підприємства

Група заходів	Зміст заходів	Очікуваний результат
Організаційні	Призначення відповідальних осіб, розроблення інструкцій, ведення журналів інструктажів, контроль протипожежного режиму	Підвищення керованості системи пожежної безпеки
Технічні	Перевірка електромереж, розеток, подовжувачів, офісної техніки, пожежної сигналізації, евакуаційного освітлення	Зменшення імовірності займання через технічні несправності
Забезпечення засобами пожежогасіння	Наявність справних вогнегасників, їх правильне розміщення, своєчасна перевірка й обслуговування	Можливість локалізувати займання на початковій стадії
Евакуаційні	Утримання проходів і виходів вільними, розміщення схем евакуації, позначення шляхів виходу	Забезпечення швидкої та безпечної евакуації людей
Режимні	Заборона перевантаження електромереж, контроль використання побутових електроприладів, порядок вимкнення техніки після роботи	Недопущення порушень, які можуть спричинити пожежу
Навчальні	Проведення інструктажів, навчання користуванню вогнегасниками, роз'яснення алгоритму дій у разі пожежі	Формування готовності персоналу до правильних дій
Інформаційно-цифрові	Резервне копіювання CRM-даних, збереження електронних документів, альтернативні канали зв'язку з клієнтами	Збереження інформаційної безперервності діяльності підприємства
Контрольні	Періодичний огляд приміщень, перевірка стану пожежної безпеки, усунення виявлених порушень	Своєчасне виявлення і мінімізація пожежних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [69; 70; 71; 72].

Дані табл. 4.5 свідчать, що пожежна безпека туристичного підприємства має бути побудована як постійна система профілактики, а не як одноразове

виконання формальних вимог. Особливо важливо поєднувати технічний контроль з навчанням персоналу, оскільки навіть наявність справних вогнегасників і евакуаційних схем не забезпечить належного рівня безпеки, якщо працівники не знають порядку дій або не розуміють власної відповідальності.

Отже, пожежна безпека туристичного підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на попередження пожеж, обмеження їх поширення, забезпечення евакуації людей, наявність і справність засобів пожежогасіння, навчання персоналу та збереження інформаційної безперервності діяльності. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» як туристичного оператора найбільш актуальними є ризики, пов'язані з офісним електрообладнанням, комп'ютерною технікою, паперовими документами, людським фактором, евакуаційними шляхами та цифровою інфраструктурою.

4.3. Інструкція з охорони праці туристичного підприємства

Інструкція з охорони праці є одним із основних внутрішніх документів туристичного підприємства, який визначає обов'язкові вимоги безпеки для працівників під час виконання ними посадових обов'язків. Її значення полягає в тому, що вона конкретизує загальні положення законодавства з охорони праці з урахуванням специфіки робочих місць, характеру трудових процесів, обладнання, цифрових технологій, комунікації з клієнтами та організації офісної роботи. Для туристичного підприємства така інструкція має охоплювати вимоги безпеки під час роботи з комп'ютерною технікою, екранними пристроями, електрообладнанням, документами, засобами зв'язку, CRM-системами, клієнтськими заявками та під час перебування працівників і відвідувачів в офісному приміщенні.

Відповідно до Положення про розробку інструкцій з охорони праці, інструкції з охорони праці належать до нормативних актів, що діють у межах підприємства та встановлюють вимоги безпеки під час виконання працівниками робіт певного виду або за певною професією [73]. Інструкції розробляються на основі законодавства, міжгалузевих і галузевих нормативно-правових актів, експлуатаційної документації на обладнання, технологічних процесів і конкретних умов праці на підприємстві. Отже, для туристичного підприємства

інструкція має бути не формальною, а адаптованою до реальних офісних, комунікаційних і цифрових процесів.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» як туристичного оператора інструкція з охорони праці має враховувати, що працівники виконують переважно офісну, інформаційну, консультаційну, документальну та цифрову роботу. Вони працюють із комп'ютерами, телефонами, месенджерами, електронною поштою, CRM-орієнтованими інструментами, особистими кабінетами, заявками туристів, агентськими зверненнями, договорами, страховими документами та іншою інформацією, необхідною для організації туристичних подорожей. Така специфіка зумовлює наявність ризиків, пов'язаних із тривалою роботою за екранними пристроями, зоровим і статичним навантаженням, електробезпекою, пожежною безпекою, психоемоційним напруженням, а також необхідністю підтримання належного санітарного стану робочих місць.

Інструкція з охорони праці туристичного підприємства має бути доведена до відома працівників під час інструктажу, а її положення мають бути обов'язковими для виконання. Працівник повинен розуміти не лише перелік заборон, а й логіку безпечної поведінки: як правильно організувати робоче місце, як користуватися електрообладнанням, як діяти при виявленні несправностей, що робити у разі пожежі, погіршення самопочуття, аварійної ситуації або загрози життю і здоров'ю людей. Доцільна структура такої інструкції включає загальні вимоги безпеки, вимоги перед початком роботи, вимоги під час роботи, вимоги після завершення роботи та вимоги в аварійних ситуаціях.

Отже, інструкція з охорони праці туристичного підприємства має бути практично орієнтованим документом, який враховує реальні умови офісної та цифрової роботи. Її зміст повинен охоплювати вимоги до робочого місця, комп'ютерної техніки, електрообладнання, санітарного стану, пожежної безпеки, інформаційної дисципліни, дій у разі аварійних ситуацій і правил завершення роботи. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» така інструкція має особливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з інтенсивним використанням цифрових каналів, CRM-орієнтованих інструментів, клієнтських даних, документального супроводу та постійної комунікації з туристами й агентськими партнерами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування та прикладний аналіз використання CRM-систем і CRM-орієнтованих інструментів у діяльності туристичних підприємств на прикладі ТОВ «АККОРД-ТУР». Проведене дослідження дало змогу розкрити сутність CRM як управлінської технології, оцінити цифрові канали взаємодії туристичного оператора з туристами й агентськими партнерами, визначити наявні CRM-орієнтовані інструменти та сформувані практичні рекомендації щодо їх подальшого розвитку.

У процесі дослідження встановлено, що CRM-система у туристичному бізнесі не може розглядатися лише як програмне забезпечення для зберігання контактів. Її сутність полягає у комплексному управлінні клієнтськими взаємовідносинами, яке охоплює продажі, комунікацію, сервісний супровід, персоналізацію, аналітику, повторні продажі та формування довгострокової лояльності туристів. CRM у діяльності туристичного підприємства виступає інтеграційним механізмом, який поєднує цифрові канали, клієнтські дані, роботу менеджерів і управлінські рішення [26; 41; 43; 48].

Обґрунтовано, що значення CRM-систем у цифровій трансформації туристичного бізнесу зумовлене зміною поведінки споживачів туристичних послуг. Туристи дедалі частіше використовують онлайн-пошук, сайти, месенджери, особисті кабінети, електронні документи та цифрові сервіси для вибору й організації подорожей. За таких умов конкурентоспроможність туристичного підприємства залежить не лише від асортименту турів, а й від швидкості реагування на запити, якості цифрової комунікації, здатності зберігати історію взаємодії та формувати релевантні пропозиції [24; 27; 43; 53].

У роботі визначено функціональні можливості CRM-систем у процесах продажу, комунікації та сервісного супроводу туристів. До них належать управління лідами й заявками, ведення клієнтської бази, контроль воронки продажів, омніканальна комунікація, автоматизація нагадувань, сегментація клієнтів, аналітика продажів, післяпродажний супровід і підтримка повторних контактів. Для туристичного підприємства ці функції мають особливе значення, оскільки туристичний продукт є складним, залежним від довіри клієнта, часових обмежень, документального супроводу та якості інформаційної підтримки.

Методичну основу дослідження сформовано через поєднання системного

підходу, аналізу і синтезу, узагальнення, контент-аналізу, кейс-аналізу, порівняльного методу, елементів економічного аналізу та логічного моделювання. Такий підхід дозволив оцінити не лише теоретичну сутність CRM, а й практичні цифрові прояви CRM-орієнтованості туристичного підприємства. Окремо враховано обмеження відкритого аналізу: без доступу до внутрішньої управлінської інформації підприємства неможливо достовірно стверджувати про конкретну CRM-платформу, повний склад внутрішньої клієнтської бази, конверсію заявок, алгоритми персоналізації чи аналітичні модулі.

За результатами організаційно-економічної характеристики встановлено, що ТОВ «АККОРД-ТУР» є релевантною базою дослідження, оскільки підприємство функціонує як туристичний оператор, зареєстроване у м. Львові, має тривалий період роботи на ринку та здійснює взаємодію з туристами, груповими замовниками й агентськими партнерами. За відкритими реєстраційними даними, основним видом діяльності підприємства є КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів», що підтверджує його туроператорський профіль [20; 21]. Це зумовлює складнішу модель клієнтської та партнерської взаємодії порівняно з окремою туристичною агенцією.

Аналіз ринкового середовища засвідчив, що туристична сфера України поступово демонструє ознаки відновлення. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році туристична сфера сплатила до бюджету 2,938 млрд грн податків, що перевищує показники 2023 року. Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році становили 304,7 млн грн проти 205,8 млн грн у 2023 році [4]. Це підтверджує зростання економічної активності туристичного ринку і водночас посилює потребу підприємств у сучасних інструментах управління продажами, клієнтською комунікацією та сервісною якістю.

Оцінка цифрових каналів взаємодії ТОВ «АККОРД-ТУР» показала, що підприємство має розвинену цифрову інфраструктуру. Офіційний сайт містить каталог турів, розділи для туристів, блок для агентств, особистий кабінет туриста, особистий кабінет агентства, агентський договір, запит на груповий тур, договірні матеріали, інформацію про страхування, новини, відгуки та контактні канали [23]. Це свідчить про наявність цифрових точок контакту, які можуть бути використані як основа для розвитку системного CRM-управління.

Аналіз CRM-орієнтованих інструментів управління клієнтськими взаємовідносинами показав, що у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР»

простежуються кілька важливих елементів CRM-логіки: розмежування аудиторій туристів і агентств, персоналізований цифровий доступ через особисті кабінети, агентський контур взаємодії, інструмент групового запиту, договірна та сервісна інформація, багатоканальні засоби оперативного зв'язку. Ці інструменти створюють передумови для роботи з лідами, сервісним супроводом, партнерською взаємодією, повторними зверненнями та формуванням клієнтської лояльності.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано, що головним напрямом удосконалення CRM-стратегії туристичного підприємства має бути перехід від окремих цифрових інструментів до єдиної системи управління клієнтською та партнерською цінністю. Для ТОВ «АККОРД-ТУР» це передбачає інтеграцію сайту, особистих кабінетів, месенджерів, електронної пошти, телефонії, форм запитів і агентського блоку в єдину CRM-логіку. Така інтеграція дасть змогу зменшити ризик втрати заявок, забезпечити повну історію взаємодії з туристами й агентствами, підвищити швидкість реагування та якість управління продажами.

Запропоновано формувати єдину клієнтську та партнерську базу, у якій окремо відобразатимуться туристи, групові замовники та агентські партнери. Для туристів доцільно фіксувати контактні дані, історію звернень, попередні подорожі, бажані напрями, бюджет, склад групи, канал залучення, статус заявки, результати комунікації та післятурові відгуки. Для агентських партнерів необхідно фіксувати історію співпраці, кількість заявок, активність, напрями продажів, договірні умови та потребу в інформаційній підтримці. Така база має стати основою для персоналізації, повторних продажів і CRM-аналітики.

Практично важливим напрямом визначено стандартизацію клієнтського шляху. Для туристичного оператора доцільно описати всі етапи взаємодії з клієнтом: первинне звернення, уточнення потреб, добір туру, надсилання пропозиції, бронювання, оплату, оформлення документів, передтуровий супровід, участь у подорожі, післятуровий контакт і повторну комунікацію. Для кожного етапу мають бути визначені відповідальні працівники, строки виконання дій, обов'язкові дані в CRM, шаблони повідомлень і контрольні статуси. Це дозволить зменшити залежність сервісу від індивідуальної пам'яті менеджера й забезпечити стабільніший рівень обслуговування.

Обґрунтовано необхідність використання персоналізації, аналітики даних та автоматизації комунікацій для підвищення лояльності туристів.

Персоналізація має базуватися на попередньому досвіді клієнта, його інтересах, бюджеті, бажаних напрямках і форматах подорожей. Аналітика даних повинна охоплювати джерела заявок, конверсію, повторні продажі, активність агентств, популярність напрямів і рівень задоволеності туристів. Автоматизація комунікацій має включати підтвердження отримання заявки, нагадування про оплату та документи, передтурові повідомлення, післятурові опитування і реактиваційні пропозиції для клієнтів, які давно не зверталися.

Для ТОВ «АККОРД-ТУР» запропоновано поетапну дорожню карту впровадження та розвитку CRM-системи. Вона передбачає діагностику CRM-процесів, проектування структури даних, вибір або модернізацію CRM-рішення, інтеграцію каналів, навчання персоналу, автоматизацію комунікацій, запуск CRM-аналітики та подальшу оптимізацію. Така послідовність є доцільною, оскільки впровадження CRM має починатися не з формального вибору програмного забезпечення, а з упорядкування процесів, даних і відповідальності працівників.

У роботі запропоновано критерії вибору CRM-рішення для туристичного оператора. До них належать можливість інтеграції з сайтом, формами заявок, телефонією, електронною поштою, месенджерами та особистими кабінетами; підтримка B2C- і B2B-взаємодії; управління воронкою продажів; наявність сервісних задач і нагадувань; можливість сегментації та персоналізації; аналітика і звітність; захист персональних даних; масштабованість; зручність для персоналу; прийнятна вартість володіння [44; 45; 63].

Серед основних ризиків упровадження CRM-системи визначено опір персоналу, низьку якість клієнтських даних, дублювання інформації, неповну інтеграцію каналів, формальне використання CRM, надмірну складність системи, порушення правил захисту персональних даних і відсутність регулярного аналітичного використання накопичених даних. Для мінімізації цих ризиків запропоновано проводити навчання працівників, очищення клієнтської бази, встановлення єдиних правил заповнення CRM-карток, визначення ролей доступу, регулярний аудит каналів і використання CRM-звітів у процесі управлінського прийняття рішень.

Практичні пропозиції для ТОВ «АККОРД-ТУР» полягають у проведенні CRM-аудиту, створенні єдиної клієнтської та партнерської бази, інтеграції цифрових каналів, стандартизації клієнтського шляху, автоматизації типових комунікацій, розвитку персоналізації туристичних пропозицій, упровадженні

CRM-аналітики, посиленні агентського CRM-контур, захисті персональних даних і включенні сталого компонента у цифрову комунікацію з туристами. Очікуваним результатом реалізації цих заходів є підвищення якості сервісу, скорочення часу реакції на запити, зменшення втрат заявок, зростання частки повторних клієнтів, посилення агентської взаємодії та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні підходу до аналізу CRM-систем у туристичному бізнесі через розмежування цифрової присутності підприємства та його CRM-зрілості. У роботі обґрунтовано, що наявність сайту, месенджерів, особистих кабінетів і контактних каналів ще не є повноцінною CRM-системою, однак створює цифрову основу для її розвитку. Запропонований підхід дозволяє об'єктивно оцінювати CRM-орієнтованість туристичного підприємства без використання непідтверджених внутрішніх даних.

Практичне значення результатів полягає в тому, що сформовані рекомендації можуть бути використані ТОВ «АККОРД-ТУР» та іншими туристичними підприємствами для вдосконалення CRM-стратегії, підвищення ефективності продажів, покращення сервісного супроводу туристів, розвитку партнерської взаємодії з агентствами та формування довгострокової клієнтської лояльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме переходу від розрізнених цифрових каналів до цілісної системи управління клієнтськими взаємовідносинами, що є необхідною умовою конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах цифровізації ринку.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано. У роботі розкрито теоретико-методичні засади використання CRM-систем у діяльності туристичних підприємств, проаналізовано сучасний стан CRM-орієнтованих інструментів у діяльності ТОВ «АККОРД-ТУР», оцінено цифрові канали взаємодії підприємства з туристами та агентськими партнерами, визначено екологічний аспект туристичної діяльності, а також обґрунтовано практичні напрями впровадження і розвитку CRM-системи. Подальші перспективи дослідження можуть бути пов'язані з проведенням внутрішнього CRM-аудиту підприємства, кількісним оцінюванням ефективності клієнтських каналів, аналізом конверсії заявок у продажі та дослідженням впливу персоналізації на повторні звернення туристів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчук Ю., Мальська М., Дмитрук Р. Інформаційні технології в туризмі, рекреації та готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Київ : Каравела, 2025. 284 с. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Andreichuk-Malska-Dmytruk-Informatsiyni-tekhnologii-2025.pdf>
2. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2025. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/184>
3. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови ДАРТ Мар'яни Олеськів за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_DART_2023.pdf
4. Державне агентство розвитку туризму України. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn>
5. Дейнега О., Дейнега І., Коханевич Т. Практичні аспекти застосування CRM-систем у діяльності туристичних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2021. Т. 300, № 6(2). С. 143–147. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-23>.
6. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19>
7. Закон України «Про електронні комунікації» від 16.12.2020 № 1089-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-20>
8. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17>
9. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-19>
10. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2320-20>

11. Лисюк Т. В., Ройко Л. Л., Білецький Ю. В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36>.
12. Міністерство розвитку громад та територій України. Статистичні дані у сфері туризму. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/turyzm-i-kurorty/statystychni-dani-u-sferi-turyzmu>
13. Національна туристична організація України. Туристичний барометр України 2021–2022. URL: <https://nto.ua/barometer>
14. Паньків Н., Сняданко Д. Роль інформаційних технологій для розвитку туризму. Development Service Industry Management. 2025. № 10. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(23)).
15. Петренко С. Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 4(10). DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.4).
16. Поліщук І. І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2021.11>.
17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 № 179. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF>
18. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16.03.2017 № 168-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80>
19. Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. Economic Forum. 2023. Т. 13, № 4. С. 38–49. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-5>.
20. ТОВ «АККОРД-ТУР» : відомості про юридичну особу / OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/32800179>
21. ТОВ «АККОРД-ТУР» : профіль компанії / YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32800179/
22. Токмакова І. В., Войтов І. В., Стратієнко Т. І., Давидова К. О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78–79. С. 167–178. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/282628/276810>
23. Туристичний оператор «Аккорд-тур» : офіційний сайт. URL: <https://www.accordtour.com/>

24. Buhalis D., Foerste M. SoCoMo marketing for travel and tourism: empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2015. Vol. 4, No. 3. P. 151–161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>.
25. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality — Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>.
26. Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 4th ed. Abingdon ; New York : Routledge, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351016551>.
27. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022.
28. Creswell J. W., Creswell J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2018.
29. DataReportal. *Digital 2024: Global Overview Report*. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
30. DataReportal. *Digital 2024: Ukraine*. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>
31. DataReportal. *Digital 2025: Ukraine*. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>
32. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 24–42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>.
33. European Commission. *Transition Pathway for Tourism*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/transition-pathway-tourism-published-today-2022-02-04_en
34. Global Sustainable Tourism Council. *GSTC Industry Criteria for Tour Operators with Performance Indicators*. 3rd ed. 2016. URL: <https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Industry-Criteria-Tour-Operators-with-SDGs.pdf>
35. Global Sustainable Tourism Council. *GSTC Tour Operator Standard*. URL: <https://www.gstc.org/gstc-criteria/gstc-tour-operator-standard/>
36. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 179–188. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>.
37. Hollebeek L. D., Glynn M. S., Brodie R. J. Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*. 2014. Vol. 28, No. 2. P. 149–165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>.

38. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 30–50. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>.
39. Ivanov S., Webster C. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781787566873>.
40. Kotler P., Bowen J. T., Makens J., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Global ed. 8th ed. Harlow : Pearson, 2021. 688 p.
41. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>.
42. Law R., Buhalis D., Cobanoglu C. Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014. Vol. 26, No. 5. P. 727–750. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>.
43. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
44. Microsoft. Dynamics 365 Customer Insights. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365/products/customer-insights>
45. Microsoft. Dynamics 365 documentation. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/dynamics365/>
46. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*. 2014. Vol. 16, No. 4. P. 340–350. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.1958>.
47. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
48. Payne A., Frow P. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge : Cambridge University Press, 2013.
49. Peppers D., Rogers M. *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2016.
50. Salesforce. State of the Connected Customer Report. URL: <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>
51. Sigala M., Christou E., Gretzel U. *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality: Theory, Practice and Cases*. Farnham : Ashgate Publishing, 2012. 316 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315609515>.

52. UNEP, UNWTO. Tourism in the Green Economy — Background Report. Madrid : World Tourism Organization, 2012. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284414529>.
53. UN Tourism. Digital Transformation. URL: <https://www.untourism.int/digital-transformation>
54. UN Tourism. The Glasgow Declaration on Climate Action in Tourism. 2021. URL: <https://www.untourism.int/the-glasgow-declaration-on-climate-action-in-tourism>
55. UNWTO, UNDP. Tourism and the Sustainable Development Goals — Journey to 2030. Madrid : World Tourism Organization, 2017. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNWTO_UNDP_Tourism%20and%20the%20SDGs.pdf
56. Veal A. J. Research Methods for Leisure and Tourism. 5th ed. Harlow : Pearson, 2018.
57. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
58. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
59. Wirtz J., Lovelock C. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 9th ed. Hackensack : World Scientific Publishing, 2021.
60. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends. London : WTTC, 2024. URL: <https://researchhub.wttc.org/product/economic-impact-report-global-trends>
61. Xiang Z., Magnini V. P., Fesenmaier D. R. Information technology and consumer behavior in travel and tourism: insights from travel planning using the internet. Journal of Retailing and Consumer Services. 2015. Vol. 22. P. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>.
62. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2017.
63. Zoho. A customizable CRM for travel, tourism, and hospitality. URL: <https://www.zoho.com/crm/verticals/hospitality/> (дата звернення: 12.06.2026).
64. □ Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12>

65. □ Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99 : Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 01.12.1999 № 42. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va042282-99>
66. □ Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПН 3.3.2.007-98 : Правила МОЗ України від 10.12.1998 № 7. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0007282-98>
67. □ ДБН В.2.5-28-2006 «Природне і штучне освітлення» : Наказ Мінбуду України від 15.05.2006 № 168. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0168667-06>
68. □ Про затвердження Вимог щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями : Наказ Міністерства соціальної політики України від 14.02.2018 № 207. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0508-18>
69. □ Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17>
70. □ Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30.12.2014 № 1417. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0252-15>
71. □ Про затвердження Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 15.01.2018 № 25. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0225-18>
72. □ Про затвердження Правил техногенної безпеки : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 05.11.2018 № 879. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1346-18>
73. Про затвердження Положення про розробку інструкцій з охорони праці : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Комітету по нагляду за охороною праці України від 29.01.1998 № 9. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0226-98>