

Інна КУЗНЕЦОВА

д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри
менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне підприємницьке середовище України перебуває у стані глибокої та багатовекторної трансформації, яка була ініційована глобальною пандемією, а згодом критично поглиблена повномасштабною воєнною агресією. У таких обставинах традиційні моделі управління втрачають свою ефективність, поступаючись місцем стратегіям динамічних змін та адаптивності. Конкурентна боротьба дедалі активніше переноситься у площину управлінських технологій. Для туристичної галузі інноваційні технології управління трансформуються з допоміжного інструменту в стратегічний актив.

Вихідною позицією даного дослідження є трактування технології управління як сукупності формалізованих знань щодо здійснення управлінського процесу. Це поняття охоплює чіткий склад і логічну послідовність стадій, детальний перелік вхідної та вихідної інформації, опис методів її оброблення, а також визначення необхідних технічних засобів та професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу. На відміну від виробничих процесів, де домінує матеріальна трансформація, управлінська технологія має переважно інформаційний характер. Саме систематизація та формалізація типових процедур дозволяє менеджерам виконувати узгоджені дії без необхідності постійних додаткових розпоряджень, що значно підвищує оперативність реагування на ринкові виклики.

Аналіз глобального контексту свідчить, що після глибокого падіння через пандемію, світова туристична індустрія протягом 2024-2025 років продемонструвала повне відновлення, генеруючи близько 10,5% світового ВВП. Лідери ринку, такі як США, Іспанія та Японія, утримують позиції завдяки високому рівню цифровізації

та унікальним стратегіям клієнтоорієнтованості. Для України ж ситуація є набагато складнішою: воєнний стан спричинив фундаментальну реструктуризацію всієї галузі. В'їзний туризм практично припинився, а внутрішні потоки переорієнтувалися на відносно безпечні західні регіони. Проте, навіть у таких умовах, український туристичний бізнес демонструє вражаючу адаптивність. Свідченням цього є зростання податкових надходжень від галузі на 50% у першій половині 2025 року та збільшення кількості фізичних осіб-підприємців у сфері туризму на 24%.

У попередніх дослідженнях [1] нами були визначені найбільш істотні проблеми туристичних підприємств, пов'язані із недостатнім усвідомленням персоналом специфічних запитів клієнтів, низьким рівнем сервісної орієнтації та відсутністю регламентованих стандартів. Для усунення зазначених проблем в управлінні туристичними компаніями нами розроблено технологічну карту сервісних бізнес-процесів, яка представляє собою комплекс спеціалізованих процедур, орієнтованих на персонал, що безпосередньо взаємодіє із споживачами туристичного продукту.

Для подолання системних проблем, таких як недостатня сервісна орієнтація та відсутність єдиних стандартів обслуговування, нами обґрунтовано використання методології IDEF0 для моделювання бізнес-процесів. Розроблена контекстна модель дозволяє цілісно поглянути на діяльність компанії, ідентифікуючи входи (запити клієнтів, інформація про продукти), виходи (надана послуга та рівень задоволеності), а також необхідні ресурси та регламентуючі умови. Подальша декомпозиція процесу обслуговування на чотири ключові операції (початковий контакт, продаж туристичного продукту, остаточний контакт та контроль якості) створює чіткий алгоритм дій для персоналу. Кожен етап деталізується через технологічні карти та інфограми, що встановлюють адресність методів управління.

Особлива увага в дослідженні приділяється тому, що технологія управління повинна бути раціональною. Це означає

мінімізацію шляху перетворення інформації та спеціалізацію операцій. В умовах обмежених ресурсів, з якими стикаються українські підприємства у 2025-2026 роках, кожна управлінська дія має бути виправданою та спрямованою на створення цінності для споживача. Формалізація процесів через нотацію IDEF0 забезпечує прозорість діяльності, що є важливим при переході на нові ІТ-платформи. Таким чином, технологія управління перетворюється на механізм, що забезпечує відтворюваність результату: клієнт повинен отримувати однаково високий рівень сервісу незалежно від того, який саме менеджер його обслуговує.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що вдосконалення технології управління бізнес-процесами є стратегічним імперативом для українського туризму. Це дозволяє не лише систематизувати поточну операційну діяльність, а й підготувати підприємства до майбутньої конкуренції на міжнародному ринку після завершення бойових дій. Формалізація знань у вигляді технологічних карт та логічних схем створює інтелектуальний капітал компанії, який не втрачається при ротації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Кузнецова І. О. Управління бізнес-процесами підприємств туристичної галузі. Система стратегічного управління підприємством: сучасні концепції, практики та людський вимір: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2025. С.49-60