

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT IN A TOURIST ENTERPRISE

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-36>

Ячнюк М.О.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Підгірна В. Н.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Наконечний К.П.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Yachniuk Maryna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Pidhirna Valentyna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Nakonechnyi Kostyantyn

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті досліджено основні напрями вдосконалення організаційної структури управління туристичним підприємством, враховуючи виклики динамічного ринку туризму. Акцентовується увагу на необхідності адаптації сучасних управлінських моделей до умов конкурентного середовища, що швидко змінюється. Детально розкрито ключові принципи організаційної гнучкості, децентралізації управлінських функцій, оптимізації використання кадрового потенціалу та інтеграції інформаційних технологій у процес управління. У статті надано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів: підвищення ефективності комунікацій, зменшення бюрократичних перешкод, створення умов для швидкого реагування на ринкові зміни. Також розглянуто можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інновацій та зосередження на клієнтоорієнтованості. Результати є корисними для управлінців та експертів галузі туризму.

Ключові слова: організаційна структура управління, туристичне підприємство, оптимізація управління, децентралізація, кадровий потенціал, інформаційні технології, ефективність управління, туристичний ринок.

The article explores the primary directions for improving the organizational management structure in tourism enterprises, emphasizing the challenges posed by the dynamic tourism market. The authors highlight the necessity of adapting modern management models to the competitive and rapidly changing environment. The study delves into key principles of organizational flexibility, decentralization of managerial functions, optimization of human resource potential, and the integration of information technologies into the management process. Special attention is paid to the need for a balance between hierarchical coordination and empowering lower-level managers to make independent decisions, thus enhancing responsiveness and innovation. The article also provides practical recommendations for improving the efficiency of tourism enterprises. These include optimizing communication processes to foster transparency and cooperation, reducing bureaucratic obstacles that hinder decision-making, and ensuring prompt responses to shifts in market demand. The integration of digital tools and data-driven decision-making is proposed as a critical factor for enhancing operational efficiency and customer satisfaction. Moreover, the authors discuss the significance of employee training and development programs tailored to equip staff with the skills needed to navigate complex market conditions and technological advancements. The recommendations aim to increase the competitiveness of tourism enterprises by focusing on client-oriented approaches, which are integral to meeting diverse consumer expectations in a highly segmented market. Additionally, the article explores the implementation of innovative practices such as agile methodologies in project management and lean principles to minimize resource wastage while maximizing output quality. Overall, the findings of this research are intended to guide managers, policymakers, and industry experts in designing adaptive, robust, and future-oriented management structures capable of thriving in an ever-changing market landscape. This comprehensive approach not only ensures the long-term sustainability of tourism enterprises but also contributes to the broader goal of fostering innovation and excellence in the tourism sector.

Keywords: organizational structure of management, tourism enterprise, management optimization, decentralization, human resources, information technologies, management efficiency, tourism market.

Постановка проблеми. Актуальність даного питання зумовлене кількома важливими факторами, пов'язаними зі стрімким розвитком туристичної галузі, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до якості послуг. Сучасний туристичний ринок характеризується постійними змінами: нові технології, зміни в поведінці споживачів та зростаюча популярність цифрових платформ формують нові виклики і можливості для підприємств у сфері туризму.

Для того щоб зберегти конкурентоспроможність, туристичні компанії потребують ефективної, гнучкої та адаптивної структури управління. Недосконала організаційна структура може призводити до низки проблем, зокрема:

- Зниження ефективності: застарілі чи надмірно централізовані структури управління обмежують швидкість прийняття рішень, знижують гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

- Комунікаційні бар'єри: складні структури управління ускладнюють взаємодію між підрозділами, що може погіршувати якість обслуговування клієнтів.

- Нестача інновацій: підприємства, які не адаптують свої структури до сучасних технологій (CRM-систем, автоматизації), ризикують втратити ринкові можливості.

Важливість дослідження напрямів удосконалення структури управління полягає також у забезпеченні можливостей для швидкої адаптації до змін і підтримки стабільного розвитку підприємства. Туристичні підприємства, які вдосконалюють свою управлінську структуру, можуть забезпечити якісніший сервіс, підвищити задоволеність клієнтів, знизити витрати та покращити ефективність роботи загалом. Таким чином, вибір правильної моделі управління є критично важливим для успішного функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналізуючи дослідження українських і закордонних авторів щодо організаційних структур управління в туристичному секторі, можна виокремити кілька ключових напрямів, пов'язаних із підвищенням ефективності, гнучкості та інноваційності управлінських структур, особливо в умовах нестабільного ринку.

Українські дослідники у своїх роботах наголошують на важливості адаптації управлінських структур до умов нестабільності та непередбачуваності ринку. Вони звертають увагу на необхідність децентралізації управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та розширює можливості для самостійного прийняття рішень на рівні відділів чи філій. У контексті туристичних підприємств це може означати створення локальних відділів або філій, які мають достатні повноваження для швидкої адаптації до попиту на конкретних ринках. Проблеми розроблення, функціонування та реструктуризації організаційних структур управління досліджували такі науковці, як Блазунь А. В., Шоробура І. М. [1], Грідін О. [3], [4], Наконечний К., Ячнюк М. [9].

Дослідження зарубіжних авторів, таких як Мінцберг Г. (Henry Mintzberg) [8] та Чендлер А.Д. (Alfred D. Chandler) [11], розглядають лінійну, функціональну, матричну та дивізіональну структури управління. Мінцберг описує переваги матричної структури, яка сприяє кращій комунікації між відділами, а також підтримує гнучкість та інноваційність. Водночас, Чендлер зосереджує увагу на дивізіональній структурі, яка забезпечує ефективну адаптацію в умовах масштабного ринку та сприяє автономності підрозділів.

Сучасні дослідники, акцентують увагу на впровадженні цифрових технологій та автоматизації процесів управління для підвищення ефективності туристичних підприємств. Наприклад, впровадження CRM-систем значно спрощує обслуговування клієнтів, знижує витрати та дозволяє ефективно керувати взаємовідносинами з клієнтами. Бенгтсон зазначає, що підприємства, які успішно інтегрують автоматизацію в структуру управління, можуть знижувати витрати та підвищувати якість сервісу завдяки кращому контролю за внутрішніми процесами.

В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку деякі науковці підкреслюють важливість створення міжфункціональних команд у туристичних підприємствах, що дозволяє об'єднати зусилля різних підрозділів для досягнення спільних цілей. Такий підхід дозволяє підвищити якість обслуговування, знизити час на реалізацію проєктів та сприяє створенню інноваційних рішень, що є важливим для туристичних компаній.

Багато дослідників, включаючи Беннет Р. [10] пропонують використання гнучких організаційних

структур, які можуть змінюватися відповідно до ситуації на ринку та потреб клієнтів. Вони вважають, що гнучка структура дозволяє підприємствам швидко змінювати внутрішні процеси, щоб відповідати новим ринковим вимогам. Такі структури дозволяють оптимізувати ресурси, реагувати на зміни в попиті, що є особливо важливим для сезонних туристичних підприємств.

Таким чином, українські та міжнародні дослідники сходяться на думці, що ефективна організаційна структура управління для туристичних підприємств має бути гнучкою, децентралізованою та адаптивною до умов нестабільного ринку. Впровадження інноваційних технологій, зокрема автоматизації, CRM-систем та командного підходу, є ключовими факторами для забезпечення успішної діяльності підприємства у сучасних умовах.

Постановка завдання. Головною метою публікації є виявлення основних напрямів покращення організаційної структури управління для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності туристичного підприємства. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

- Аналіз ефективності існуючих структур управління в туристичному бізнесі.
- Визначення оптимальних управлінських підходів, що відповідають сучасним потребам ринку.
- Формування рекомендацій щодо впровадження інноваційних структур управління на туристичних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи існуючі структури управління на українських туристичних підприємствах, можна виділити три основні типи організаційних структур, що найчастіше застосовуються у цій галузі: лінійна, функціональна та матрична. Кожен із цих типів має свої переваги та недоліки в умовах динамічного туристичного ринку табл. 1.

Аналізуючи туристичні підприємства та їхню організаційну структуру не можна не зупинитися на типових проблемах управління.

Надмірна централізація часто властива лінійним структурам управління, де більшість рішень приймаються виключно на рівні керівництва [3]. У туристичних компаніях це може призводити до затримок в адаптації до змін, таких як коливання туристичного попиту чи зміни в умовах карантину. Така централізація обмежує ініціативу працівників і може знижувати рівень обслуговування клієнтів.

Затримка в комунікаціях. Як функціональна, так і матрична структура можуть спричиняти затримки в обміні інформацією між різними підрозділами. Наприклад, відділ маркетингу може неефективно комунікувати з відділом продажів, що ускладнює просування послуг і впливає на рівень задоволеності клієнтів [7]. В умовах туристичного бізнесу, де важливий швидкий зворотний зв'язок

Таблиця 1

Основні типи організаційних структур

| Тип структури управління | Особливості | Переваги | Недоліки |
|--------------------------|---|--|--|
| Лінійна структура | Є найбільш простою і передбачає вертикальну ієрархію, де всі рішення приймаються керівниками, які контролюють нижчі рівні управління. Це означає, що кожен співробітник підзвітний лише одному керівнику. | Прозора ієрархія: Чітка система підпорядкування сприяє кращій відповідальності та дисципліні серед співробітників. Швидкість прийняття рішень: У малих туристичних підприємствах лінійна структура дозволяє оперативно приймати рішення, оскільки кожен керівник безпосередньо контролює певну сферу. Легкість у контролі: Керівникам легко контролювати дії підлеглих через чітку ієрархічну структуру. | Низька гнучкість: Лінійна структура важко адаптується до змін, що є суттєвим недоліком для туристичних підприємств, які працюють у нестабільному середовищі. Перевантаження керівників: Вищі керівники часто змушені вирішувати великий обсяг завдань, що може знижувати ефективність їхньої роботи. Монотонність функцій: Співробітники виконують обмежений набір функцій, що може знижувати їхню мотивацію та обмежувати можливості для інновацій. |
| Функціональна структура | Передбачає розподіл обов'язків за функціональними ознаками (маркетинг, фінанси, продаж, обслуговування клієнтів тощо). Кожен відділ спеціалізується на певній функції, що сприяє підвищенню професійності та компетентності у межах конкретних функцій. | Висока спеціалізація: Завдяки спеціалізації відділів кожен співробітник може розвивати експертні навички у своїй сфері. Ефективність ресурсів: Розподіл завдань за функціями дозволяє оптимально використовувати ресурси підприємства. Підвищення контролю за якістю: Чіткий функціональний розподіл дає можливість посилити контроль за якістю послуг, що є важливим для туристичних компаній. | Складність координації: Часто виникають проблеми з координацією роботи різних відділів, що може призводити до затримок у виконанні завдань і створювати ризики для обслуговування клієнтів. Проблеми з комунікацією: Комунікація між функціональними відділами може бути ускладнена, особливо якщо керівники відділів мають різні підходи до управління. Відсутність гнучкості: Функціональна структура часто виявляється неготовою до швидкої адаптації в умовах зміни ринкового попиту. |
| Матрична структура | Поєднує функціональну та проектну структури управління, що означає подвійне підпорядкування працівників. Наприклад, співробітник може підпорядковуватися як керівнику функціонального відділу, так і менеджеру конкретного проєкту. | Гнучкість і адаптивність: Матрична структура дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та зростаючі потреби клієнтів, що особливо важливо у сфері туризму. Покращення координації: Завдяки подвійній звітності та взаємодії між функціональними та проектними групами співробітники можуть краще координувати свої дії. Стимулювання інновацій: Матрична структура підтримує створення команд із різних підрозділів, що сприяє генерації нових ідей та кращому обслуговуванню клієнтів. | Складність управління: Подвійне підпорядкування може спричиняти конфлікти між керівниками функціональних відділів і менеджерами проєктів. Затримка в прийнятті рішень: Оскільки працівники підзвітні відразу кільком керівникам, процес прийняття рішень може затягуватись. Високі витрати на управління: Матрична структура є затратною, оскільки вимагає координації великої кількості управлінського персоналу. |

Джерело: сформовано автором

з клієнтами, затримки в комунікаціях стають особливо проблемними.

Неефективність обміну інформацією. Функціональна структура часто характеризується ізоляцією між відділами, що призводить до інформаційних «бар'єрів». Наприклад, менеджери з продажу можуть не отримувати актуальну інформацію про зміни в умовах надання послуг, що

може призвести до надання застарілих або неповних даних клієнтам [9]. Така неузгодженість знижує ефективність роботи та створює ризики для репутації підприємства.

Отже, жодна з типових структур управління не є ідеальною для туристичних підприємств. Лінійні структури підходять для невеликих компаній, які потребують швидкого прийняття рішень, але вони

мають низьку гнучкість. Функціональні структури забезпечують високу спеціалізацію, проте часто стають малоефективними через ізоляцію підрозділів і складнощі з комунікацією. Матричні структури є найгнучкішими, але водночас більш затратними і складними в управлінні.

Для ефективного функціонування туристичного підприємства важливою є адаптація структури під потреби ринку. Це може включати елементи децентралізації, покращення комунікаційних процесів та інтеграцію сучасних інформаційних систем для забезпечення ефективного обміну інформацією між відділами.

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства. Це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

До прикладу організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» має певні характеристики:

- відповідність організаційної структури цілям і завданням компанії;
- охоплення всіх функцій управління бізнесом;
- чіткий розподіл функцій та обсягу робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації та децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації праці, інструкцій, стандартів і норм виконання робіт;
- визначення прав і обов'язків кожного рівня управління;
- розподіл повноважень і обсягу відповідальності.

Для ТОВ «Анекс Тур» характерна лінійно-функціональна структура управління, заснована на дотриманні єдності керівництва та лінійної побудови структурних підрозділів, розподілі функцій управління між ними.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійною та функціональною, вона характеризується тим, що всю владу бере на себе ієрархічний начальник, який керує командою. Їй допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних блоків при розробці конкретних завдань і підготовці рішень. Принцип вертикального розподілу повноважень і відповідальності за функціями і прийняттям рішень значно підвищує ефективність прийняття рішень.

Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» наведена на рисунку 1.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Анекс Тур» є лінійно- функціональною. Її застосування на підприємстві обумовлено тим, що апарат управління ТОВ «Анекс Тур» виконує часто повторювані та рідко змінювані завдання та функції. Функції, права та обов'язки кожного працівника відокремленого підрозділу ТОВ «Анекс Тур» викладені в робочій інструкції, з якою кожен працівник ознайомлений.

Основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать загальним зборам засновників туристичної компанії «Анекс Тур». При цьому розробкою, організацією та впровадженням цих рішень займаються керівники високого рівня.

Директор визначає, здійснює та координує всі види господарської діяльності під керівництвом Загальних зборів засновників ТОВ «Анекс Тур». Директор керує всіма структурними підрозділами компанії, організовує їх роботу і контролює своєчасне і якісне виконання завдань співробітниками. Крім того, саме директор реалізує кадрову політику та контролює прийом працівників на роботу та їх навчання.

Директор виступає представником турфірми перед державними установами, контрагентами та постачальниками. Головним завданням директора є забезпечення безперебійного функціонування

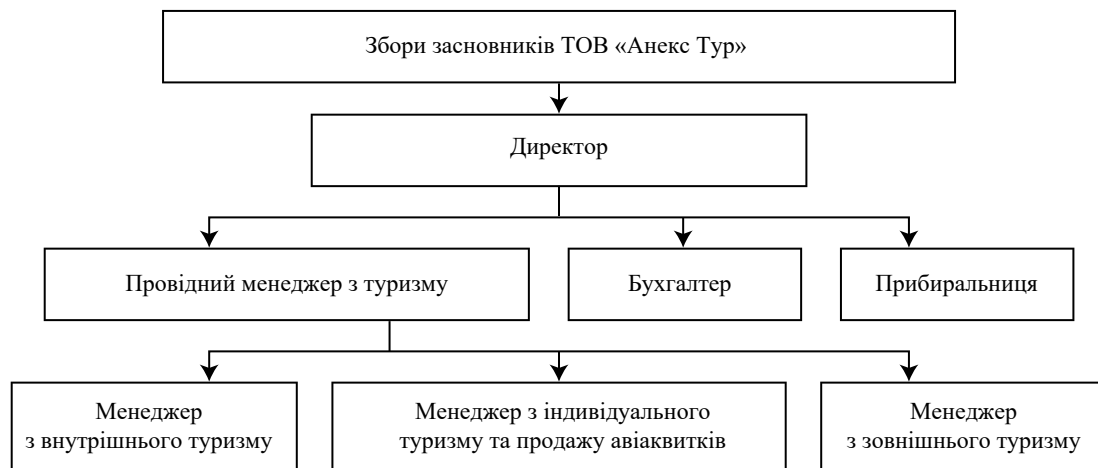


Рис. 1. Організаційна структура ТОВ «Анекс Тур»

підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибуток.

Директор компанії є головною особою ТОВ «Анекс Тур», так як він відповідає за найважливіші завдання, саме він планує діяльність організації на майбутнє. Директор контролює ефективність бізнесу і вибирає маркетингові та інші бізнес-стратегії. Директор забезпечує відповідність якості туристичних продуктів і послуг кращим світовим стандартам.

Директору підпорядковуються всі відділи, а саме бухгалтерія, комерційний відділ і клінінг. ТОВ «Анекс Тур» організовує бухгалтерський облік своєї діяльності відповідно до внутрішньої облікової політики, стандартів бухгалтерського обліку, вимог, встановлених законодавством України, використовує єдині правила ведення бухгалтерського обліку на підприємствах, засновані на комплексній автоматизації та комп'ютеризації та подає баланси, звіти та іншу інформацію до відповідних державних органів відповідно до вимог чинного законодавства, своєчасно та в установлених обсягах і формах.

Головний бухгалтер забезпечує формування повної та достовірної інформації про результати діяльності та власність підприємства, необхідної для прийняття ефективних рішень, здійснення контролю за використанням матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів та запобігання негативним явищам господарської діяльності. Головний бухгалтер використовує різні види контролю за діяльністю підприємства. Головний бухгалтер складає відповідні звіти, затверджені директором.

Розпорядження та накази головного бухгалтера обов'язкові для виконання всіма працівниками та структурними підрозділами підприємства.

Начальники функціональних відділів на підставі відповідних положень про структурні підрозділи здійснюють керівництво підпорядкованими підрозділами, організовують їх роботу та контролюють виконання підлеглими.

Для оптимізації організаційної структури управління в туристичних підприємствах можна застосувати ряд стратегій, спрямованих на підвищення гнучкості, швидкості реагування на ринкові зміни та покращення якості обслуговування клієнтів. Ось кілька ключових пропозицій [4]:

1. Децентралізація управління, суть якої полягає у переході до децентралізованої структури, що дозволяє передати частину управлінських функцій на рівень відділів або філій. Це надає більше самостійності та відповідальності місцевим керівникам у прийнятті рішень. Перевагою такого управління є підвищення швидкості реакції на зміни ринку, зниження навантаження на центральне керівництво, що дозволяє адаптувати послуги до потреб локальних клієнтів. Прикладом такого управління можуть бути регіональні відділення туристичного підприємства, яким надаються повноваження

адаптувати туристичні пакети залежно від специфіки попиту в окремих регіонах.

2. Впровадження матричної структури поєднує функціональний і проектний підходи, створюючи тимчасові проектні команди для реалізації конкретних завдань або сезонних турів. Перевагою такого управління буде підвищення гнучкості організації, що дозволяє оперативно створювати нові туристичні продукти з урахуванням специфічних запитів клієнтів, стимулює інноваційність завдяки обміну знаннями між відділами. До прикладу створення команди з маркетингу, продажів і обслуговування для розробки ексклюзивних турів під час високого туристичного сезону.

3. Оптимізація комунікаційних процесів полягає у використанні сучасних інформаційних систем для покращення внутрішніх комунікацій, як-от CRM-системи, корпоративні месенджери та платформи для управління проектами. Забезпечує оперативний обмін інформацією між відділами, скорочує затримки в передачі даних, підвищує якість обслуговування клієнтів через централізовану базу даних і швидкий доступ до інформації. Впровадження CRM-системи дозволяє співробітникам відділів продажів і маркетингу швидко отримувати дані про вподобання клієнтів, що сприяє персоналізації туристичних продуктів.

4. Перехід до гнучкої організаційної структури (agile-структури).

Agile-підхід дозволяє організації формувати тимчасові команди для вирішення конкретних задач з мінімальним ієрархічним контролем. Працівники з різних відділів працюють разом над певним проектом або продуктом. Сприяє інноваціям, підвищує адаптивність до швидких змін ринку, особливо корисний для розробки нових продуктів і послуг в умовах швидко мінливого попиту. Гнучка команда може бути створена для розробки нових видів турів (наприклад, «еко-тури»), які відповідають на зростаючий інтерес до екологічного відпочинку.

Висновки. Оптимізація організаційної структури управління є критично важливим напрямом для підвищення ефективності туристичних підприємств, таких як туристичні агенції та оператори. В умовах зростаючої конкуренції, швидких змін ринку та зростаючих очікувань клієнтів, підприємства потребують гнучких, адаптивних та інноваційних управлінських підходів.

Подальші дослідження можуть допомогти створити сучасні організаційні моделі, що враховують цифрові технології, гнучкість, орієнтацію на екологічну стійкість і здатність до швидкого реагування на ринкові зміни та кризові ситуації. Це дозволить туристичним підприємствам краще відповідати на виклики сьогодення, оптимізуючи процеси управління і покращуючи якість обслуговування клієнтів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Блазунь А. В., Шоробура І. М. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 лютого 2021 р.). Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. С. 23–26.

2. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 6 (2). С. 239–242.

3. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172.

4. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228–236.

5. Гуменюк Г.М., Ткачівська І.М., Гуменюк А.І. Управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 76–89.

6. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216–224.

7. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрьоміна М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 36. С. 87–93.

8. Мінцберг Генрі. *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією* (українською). Київ: Наш Формат, 2018. С. 408.

9. Наконечний К.П., Цепенда М.М., Ячнюк М.О. Аналіз і оцінка інноваційно-технологічної стратегії готельно-ресторанного комплексу «Rivoli City Club». *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71>

10. Bennett P. D. *Marketing*. New York: McGraw-Hill. 1995. 304 p.

11. Chandler A. D. *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.

REFERENCES:

1. Blazun A. V., Shorobura I. M. (2021) *Sutnist i tsili upravlinnia personalom turystychnoho pidpriemstva*. [The essence and goals of personnel management in a tourism enterprise]. *Aktualni problemy rozvytku osvity v sferi turyzmu, fizychnoi kultury ta sportu*: mate-

rialy Vseukrainskoi nauk.- prakt. konf. (Khmelnyskyi, February 26, 2021). Khmelnytskyi: FOP Tsiupak A.A., pp. 23–26.

2. Harvat O. A. (2013) *Osoblyvosti upravlinnia personalom turystychnykh kompanii*. [Features of personnel management in travel companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6 (2), pp. 239–242.

3. Hridin O.V. (2017) *HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhenia*. [HR management in modern organizations: features and prospects for implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, vol. 185, pp. 160–172.

4. Hridin O.V. (2017) *Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom*. [Conceptual approaches to creating an effective personnel management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, vol. 188, pp. 228–236.

5. Humeniuk H.M., Tkachivska I.M., Humeniuk A.I. (2020) *Upravlinnia personalom pidpriemstv turystychnoi haluzi*. [Human resource management of tourism enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 3, pp. 76–89.

6. Hurbyk Yu.Yu., Biliaiev S.S., Bahunts O.S. (2018) *Sutnist ta zmist poniattia "upravlinnia personalom" u systemi menedzhmentu orhanizatsii*. [The essence and content of the concept of "personnel management" in the organization's management system]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, no. 17, pp. 216–224.

7. Yevtushenko H.I., Vatoian A.M., Yeromina M.A. (2019) *Formuvannia kolektyvu orhanizatsii yak osnova efektyvnoho upravlinnia personalom*. [Formation of the organization's team as the basis for effective personnel management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, no. 36, pp. 87–93.

8. Mintsberh, Henri. (2018) *Anatomiya menedzhmentu. Efektyvnyy sposib keruvaty kompaniyeyu* (ukrayins'koyu) [Anatomy of Management. An Effective Way to Manage a Company (in Ukrainian)]. Kyiv: Nash Format, pp. 408.

9. Nakonechnyi K.P., Tsenda M.M., Yachniuk M.O. (2024) *Analiz i otsinka innovatsiino-tekhnologichnoi stratehii hotelno-restorannoho kompleksu "Rivoli City Club"*. [Analysis and evaluation of the innovative and technological strategy of the hotel and restaurant complex "Rivoli City Club"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71>

10. Bennett P.D. (1995) *Marketing*. New York: McGraw-Hill, 304 p.

11. Chandler A.D. (1962) *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press, Cambridge, Mass, 463 p.