

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ЗАКОРДОНЕЦЬ АЛІНА ВІКТОРІВНА

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
Закордонець А.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ТЕРНОПІЛЬ -2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	
1.1. Сутність та основні завдання організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом.....	
1.2. Система та структурні елементи організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ТЕРНОПОЛЯ».....	
2.1. Оцінка організаційного забезпечення діяльності «Туристично-інформаційного центру Тернополя»	
2.2. Аналіз результативності функціональних механізмів управлінської діяльності «Туристично-інформаційного центру Тернополя».....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростанням ролі інновацій, зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління бізнесом. Особливого значення набуває формування ефективних організаційно-функціональних механізмів управління, які забезпечують узгодженість управлінських процесів, раціональне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У сфері туристично-інформаційної діяльності ці питання є особливо актуальними, оскільки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості організації управління, рівня взаємодії з ринковим середовищем та здатності адаптуватися до змін.

В умовах розвитку туристичної галузі традиційні підходи до управління діяльністю підприємств не забезпечують достатнього рівня ефективності та не відповідають сучасним вимогам ринку. Зокрема, спостерігається необхідність переходу від адміністративних моделей управління до більш гнучких, бізнес-орієнтованих механізмів, що передбачають активне використання цифрових технологій, розвиток партнерських відносин та формування унікального туристичного продукту. Додатково актуальність підсилюється необхідністю підвищення рівня комерціалізації діяльності туристично-інформаційних центрів та їх інтеграції у ринкове середовище.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління бізнесом, формування організаційних структур та функціональних механізмів управління є предметом дослідження багатьох науковців. Теоретичні та практичні аспекти управління розвитку бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності організацій розглянуто у працях таких дослідників, як В. Брич, О. Кузьмін, В. Гриньова, Л. Балабанова, І.Демків, С. Ілляшенко, Н. Кирич, Ж.Крисько, О.Овсянюк та інші. Проблеми розвитку

туристично-рекреаційної сфери розглянуті В.Руденком, О.Дудкіною, І.Чикало та ін.

У наукових працях зазначених авторів розкрито сутність управління бізнесом, обґрунтовано підходи до формування організаційних структур, досліджено роль функціональних механізмів у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, питання удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління у сфері туристично-інформаційної діяльності, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, розвитку партнерських відносин та формування туристичного продукту, потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичні основи управління бізнесом та організаційно-функціональних механізмів;
- проаналізувати особливості управління бізнесом у сфері туристично-інформаційної діяльності;
- здійснити аналіз організаційний механізму управління КП «Туристично-інформаційного центру м. Тернопіль»;
- оцінити функціональний механізм управління та ефективність його реалізації;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління.

Об'єктом дослідження є процес застосування організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом у сфері туристично-інформаційної діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняння – для оцінювання показників діяльності підприємства; статистичні методи – для обробки економічної інформації; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; системний підхід – для дослідження організаційно-функціональних механізмів управління як цілісної системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управління діяльністю КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя», підвищення ефективності його функціонування, рівня комерціалізації діяльності та конкурентоспроможності на туристичному ринку. Практичну цінність мають розроблені заходи щодо впровадження цифрових інструментів, розвитку партнерських відносин та формування унікального туристичного продукту міста.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність та основні завдання організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом

У сучасних реаліях розвитку національної економіки, посилення конкуренції та впливу кризових явищ (в тому числі воєнного стану) особливого значення набуває ефективне управління бізнесом. Саме якість управлінських рішень показує здатність бізнесу адаптуватися до змін мінливого середовища, забезпечувати стабільність діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку.

Категорія механізм управління є однією з ключових у теорії менеджменту. Виділяють два основні підходи до визначення поняття механізм управління, які дозволяють розкрити його сутність. У вузькому розумінні його розглядають як інструмент або систему, за допомогою яких формуються управлінські явища та процеси в організації. У широкому розумінні це поняття тлумачать як «засіб реалізації управлінських рішень, що забезпечує активізацію окремих елементів керованої системи з метою впливу на інші її складові та спрямування їх руху до досягнення позитивного результату» [1].

Поняття механізм управління як основа функціонування підприємства є відносно новим і недостатньо вивченим. Водночас, узагальнюючи погляди сучасних науковців, можна зробити висновок, що механізм управління ефективністю бізнесу доцільно трактувати як «сукупність форм, структур, функцій, методів і засобів, які забезпечують регулювання його роботи за визначеними напрямками управління ефективністю з метою досягнення запланованих показників і підтримання належного економічного стану суб'єктів господарювання» [2].

У науковій літературі поряд із поняттям «механізм управління» часто використовуються й інші, близькі за змістом терміни, зокрема такі як «механізм господарювання», «організаційно-економічний механізм». На нашу думку,

«механізм управління» – значно ширше поняття, однією складовою якого і є господарський механізм. Цьому ми знаходимо підтвердження у визначеннях науковців, які займаються трактуванням цих понять. Зокрема, І. Булеєв зазначає, що організаційно-економічний механізм доцільно розуміти як механізм управління, який включає планування, державне регулювання та інші елементи, хоча без детального врахування сучасних інструментів його реалізації. Водночас Л. Мельник наголошує, що «механізм управління є найбільш активним елементом управлінської системи, бо саме він впливає на фактори, що визначають результативність діяльності підприємства» [3].

Водночас, це своєрідна система взаємопов'язаних елементів, таких як методи, інструменти і важелі, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

Слід розмежовувати поняття управління підприємством та управління бізнесом. Якщо управління підприємством здебільшого зосереджується на внутрішніх процесах функціонування конкретної організації, зокрема управлінні ресурсами, персоналом та структурою, то управління бізнесом має ширший характер і охоплює не лише внутрішні, але й зовнішні аспекти діяльності, які включають взаємодію з ринком, споживачами, партнерами та конкурентним середовищем.

У цьому контексті організаційно-функціональні механізми управління бізнесом слід визначати такими, які забезпечують не лише ефективність внутрішньої діяльності бізнес-одиниці, але й його адаптацію до зовнішніх умов, формування конкурентних переваг та стратегічний розвиток. Отже, механізми управління підприємством виступають складовою більш широкої системи управління бізнесом.

Варто відмітити, що механізм управління бізнесом має забезпечувати ефективну взаємодію всіх складових та їх спрямування на досягнення кінцевої мети. Це в першу чергу раціональне використання трудових ресурсів задля підвищення їх продуктивності, реалізацію комплексу заходів для розвитку ініціативності, самостійності та відповідальності працівників за результати

діяльності, а також удосконалення методів і технік підготовки та прийняття управлінських рішень. Важливим є також розроблення і впровадження системи показників ефективності функціонування, орієнтація на ринок та своїх конкурентів.

Складовими механізму управління виступають методи, форми, інструменти та принципи, а також об'єкти управління, на які спрямовується відповідний вплив для досягнення заздалегідь визначених завдань і стратегічних цілей. У сукупності ці елементи формують цілісну систему, що забезпечує узгодженість управлінських дій, ефективний розподіл ресурсів і контроль за результатами діяльності. Важливо, що кожен із компонентів виконує свою функцію: методи визначають способи впливу, форми – організацію процесу управління, інструменти – практичні засоби реалізації рішень, а принципи задають загальні правила і підходи до управління.

Дослідники виділяють сім ключових різновидів механізмів управління, серед яких інформаційний, адміністративний, технічний, структурний, державний, економічний та організаційний. На рис. 1.1 представлені види механізмів управління та їх взаємозв'язок.



Рис. 1.1 Види механізмів управління

Примітка. Наведено автором за [2]

Кожен із видів механізмів управління відіграє окрему роль у системі управління. Економічний механізм пов'язаний із використанням фінансових важелів і стимулів, організаційний – із побудовою структури управління, а інформаційний забезпечує обробку та передачу даних для прийняття обґрунтованих рішень. У комплексі ці механізми взаємодіють між собою, створюючи єдину систему управління, здатну адаптуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

У сучасній економічній науці виділяють поняття організаційно-функціональний механізм управління бізнесом, який поєднує дві ключові складові управлінської діяльності: організаційну та функціональну. Цей підхід дає змогу трактувати управління не просто як набір окремих дій, а як цілісну систему, що забезпечує ефективну діяльність бізнесу.

Організаційна складова передбачає побудову раціональної структури управління, визначення рівнів ієрархії, підпорядкованості, а також чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками. Вона включає формування підрозділів, встановлення зв'язків між ними, регламентацію управлінських процесів і процедур; та створює необхідні умови для узгодженої роботи персоналу, забезпечує координацію дій і сприяє уникненню дублювання функцій або управлінських конфліктів [5,6].

Функціональна складова відображає сутність управлінської діяльності та охоплює виконання базових функцій менеджменту – планування, організацію, мотивацію і контроль. Вона визначає механізми здійснення управлінського впливу не лише на внутрішню діяльність підприємства, але й на розвиток бізнесу загалом: формування стратегічних і операційних цілей, розроблення напрямів їх досягнення з урахуванням ринкових умов, стимулювання персоналу до створення цінності для споживачів та оцінювання результатів діяльності з позицій ефективності бізнесу. Окрім цього, вона включає процеси прийняття управлінських рішень, врахування поведінки споживачів і конкурентів, аналізу результатів діяльності, а також коригування стратегій і планів до змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища [5,6].

Тобто, організаційна складова передбачає формування структури управління, встановлення підпорядкованості, а також розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, тим самим створюючи підґрунтя для ефективної координації діяльності. Водночас функціональна складова відображає зміст управлінської діяльності та охоплює реалізацію основних функцій менеджменту.

Взаємодія організаційної та функціональної складових забезпечує цілісність організаційно-функціонального механізму управління. Організаційна структура створює «каркас» управління, тоді як функціональна наповнює його конкретним змістом і діями. Організаційно-функціональний механізм управління може включати в себе також інші складові, які розширюють його значення та функції.

Таблиця 1.1

**Складові організаційно-функціонального механізму управління
бізнесом**

Складова	Зміст
Організаційна	Охоплює формування структури управління, визначення рівнів ієрархії та підпорядкованості, розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, а також встановлення взаємозв'язків між підрозділами.
Функціональна (управлінська)	Передбачає здійснення основних функцій менеджменту, а також включає прийняття управлінських рішень і координацію діяльності бізнес-одиниць.
Економічна	Включає систему економічних важелів: фінансування, ціноутворення, матеріальне стимулювання, оцінку ефективності діяльності та забезпечення прибутковості.
Інформаційна	Забезпечує збір, обробку, аналіз і передавання інформації для прийняття управлінських рішень та підтримує ефективні інформаційні потоки всередині організації та із зовнішнім ринком.
Нормативно-правова	Охоплює законодавчі акти, внутрішні положення, стандарти та інструкції, які регламентують діяльність бізнесу і управлінські процеси.
Мотиваційна (соціальна)	Спрямована на стимулювання працівників, розвиток персоналу, формування відповідальності, ініціативності та корпоративної культури.
Технічна та технологічна	Передбачає використання сучасних технічних засобів, інформаційних систем і технологій, що забезпечують ефективність управління та бізнес-процесів.

Примітка: сформовано автором самостійно на основі[4-8].

У науковій літературі автори часто звужують складові організаційно-функціонального механізму та виділяють лише організаційну, функціональну, інструментальну та ресурсну. В свою чергу інструментальна включає методи,

важелі, управлінські технології, а ресурсна – кадрове, інформаційне, фінансове забезпечення.

Таким чином, організаційно-функціональний механізм управління бізнесом виступає як інтегрована система, що поєднує організаційні структури та функціональні процеси управління. Це система взаємопов'язаних організаційних елементів та управлінських функцій, доповнених відповідними методами та інструментами, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та його розвиток.

На основі нашого дослідження можемо виділити ключові характеристики організаційно-функціонального механізму (рис. 1.2).

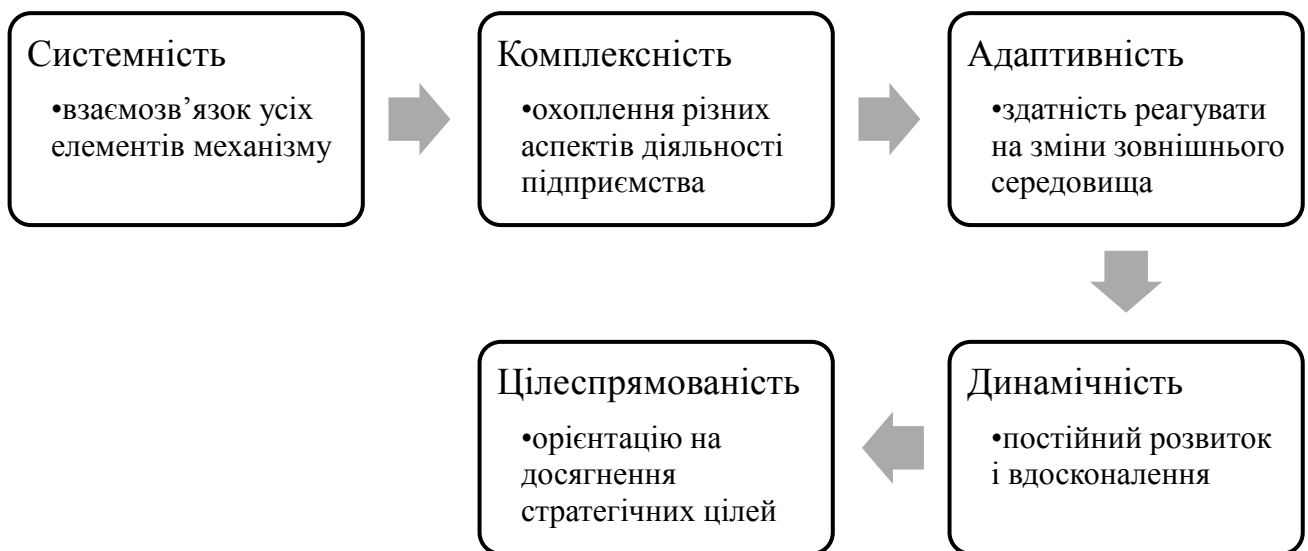


Рис. 1.2 Ключові характеристики організаційно-функціональних механізмів управління

Сформовано автором на основі [7,8].

Кожна із зазначених характеристик організаційно-функціонального механізму управління має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки відображає специфіку його функціонування в сучасних умовах господарювання. Насамперед, системність передбачає, що механізм управління не є випадковим набором елементів, а виступає цілісною структурою, у межах якої всі складові взаємопов'язані та взаємозалежні. Саме системний підхід

забезпечує цілісність управлінських процесів та дає змогу уникнути фрагментарності у прийнятті рішень.

Не менш важливою характеристикою є комплексність, яка полягає в охопленні організаційно-функціональним механізмом усіх важливих аспектів діяльності бізнесу. Йдеться про інтеграцію організаційних, економічних, соціальних та інформаційних складових управління, що дозволяє враховувати багатогранність функціонування сучасного бізнесу.

В умовах нестабільного та швидкозмінного середовища особливого значення набуває адаптивність. Вона відображає здатність організаційно-функціонального механізму своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів, зокрема економічних, політичних, технологічних та соціальних. Як зазначають сучасні дослідники, адаптивність є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку будь-якої бізнес-одиниці в кризових умовах та в період трансформаційних процесів. Саме адаптивність визначає рівень гнучкості управлінської системи та її здатність до швидкої перебудови.

Тісно пов'язаною з адаптивністю є така характеристика, як динамічність, яка передбачає постійний розвиток та вдосконалення організаційно-функціонального механізму управління.

Водночас визначальною характеристикою організаційно-функціонального механізму є його цілеспрямованість, яка полягає в орієнтації на досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності. Усі елементи механізму – від організаційної структури до функціональних процесів – повинні бути узгоджені та підпорядковані єдиній меті. Це дозволяє забезпечити ефективність управлінської діяльності та підвищити результативність функціонування в цілому.

Розглянуті характеристики організаційно-функціонального механізму управління взаємодоповнюють одна одну та створюють одну цілісну сутність. Їх урахування у процесі побудови та вдосконалення системи управління бізнесом є необхідною умовою забезпечення її ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності.

В умовах сучасного бізнес-середовища організаційно-функціональні механізми виконують низку важливих завдань, які визначають ефективність його діяльності. Можемо назвати такі завдання:

- створення умов для ефективного використання ресурсів;
- підвищення конкурентоспроможності;
- адаптація бізнесу до змін ринкового середовища;
- оптимізація бізнес-процесів суб'єктів господарювання;
- підвищення якості управлінських рішень;
- забезпечення стійкого розвитку бізнесу;
- забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами;
- формування раціональної організаційної структури.

Ці завдання окреслюють основні напрями забезпечення результативного функціонування бізнесу в сучасних умовах. Зокрема, раціональна організаційна структура передбачає доцільний розподіл повноважень і відповідальності, що дає змогу уникнути дублювання функцій та підвищити рівень керованості. Водночас налагодження ефективної взаємодії між структурними підрозділами забезпечує узгодженість дій персоналу, що виступає важливим чинником зростання результативності діяльності. Не менш значущим є підвищення якості управлінських рішень, яке досягається завдяки застосуванню сучасних методів аналізу та обробки інформації, а також оптимізація бізнес-процесів, які дозволяють знизити витрати і підвищити продуктивність.

Організаційно-функціональні механізми також забезпечують стійкий розвиток бізнес-одиниць, що передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та організаційними результатами діяльності. У кінцевому підсумку підвищується конкурентоспроможність бізнесу, зміцнюються його позиції на ринку та формуються довгострокові переваги.

Особливої актуальності ці завдання набувають в умовах нестабільності економічного середовища. Як зазначають сучасні дослідники, бізнес має одразу реагувати на зовнішні виклики, що потребує вдосконалення механізмів управління та їх адаптації до змін.

Ми вважаємо, що в сучасних умовах важливим завданням організаційно-функціональних механізмів є також забезпечення цифровізації управлінських процесів, що в свою чергу насамперед підвищить оперативність прийняття рішень, а також збільшить ефективність управління в цілому.

Організаційно-функціональні механізми відіграють основну роль у забезпеченні ефективності діяльності бізнесу. Вони забезпечують узгодженість управлінських процесів, підвищують рівень організації праці та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Крім того, ефективність функціонування таких механізмів визначає рівень використання ресурсів бізнесу, його здатність до інноваційного розвитку та швидкість адаптації до змін ринку. Звідси випливає, що організаційно-функціональні механізми управління є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Отже, організаційно-функціональні механізми управління бізнесом являють собою складну систему взаємопов'язаних елементів, що поєднують організаційні структури та функціональні процеси управління. Вони здатні забезпечити реалізацію управлінських функцій, здійснювати координацію діяльності та досягати стратегічних цілей для бізнес-одиниць. Їх значення у сучасних умовах зростає, що обумовлено необхідністю адаптації бізнесу до динамічного зовнішнього середовища та підвищенням вимог до ефективності управління.

Таким чином, у сучасних умовах організаційно-функціональні механізми управління бізнесом повинні забезпечувати не лише ефективну організацію внутрішніх процесів, але й орієнтацію на ринок, потреби споживачів та формування стійких конкурентних позицій.

1.2. Система та структурні елементи організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом

У сучасній теорії та практиці менеджменту підприємство розглядається як складна відкрита соціально-економічна система, функціонування якої забезпечується взаємодією численних елементів та підсистем. Саме тому дослідження організаційно-функціональних механізмів управління доцільно здійснювати шляхом системного підходу, який дозволяє розкрити їх внутрішню структуру, взаємозв'язки та закономірності функціонування.

Системний підхід передбачає, що будь-який механізм управління формується як сукупність елементів, що в комплексі забезпечують досягнення цілей компанії. Механізм управління включає різні складові, які взаємодіють між собою та формують цілісну систему впливу на об'єкт управління.

Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність такої системи залежить не лише від наявності окремих елементів, а й від рівня їх узгодженості та взаємодії.

Тобто система організаційно-функціональних механізмів управління підприємством являє собою впорядковану кількість елементів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій і досягнення стратегічних цілей для розвитку підприємства.

Система управління підприємством – це система взаємопов'язаних елементів, що здійснюють управлінський вплив на об'єкт задля забезпечення його ефективного функціонування. У цьому контексті організаційно-функціональний механізм виступає складовою частиною загальної системи.

Необхідно підкреслити, що система організаційно-функціонального механізму має такі ознаки: цілісність; структурованість; ієрархічність; взаємозалежність елементів. Кожна із зазначених ознак відображає сутнісні характеристики організаційно-функціонального механізму управління та визначає особливості його побудови і функціонування.

Цілісність означає, що механізм працює як єдина система, а всі її елементи спрямовані на досягнення єдиної мети. Структурованість передбачає

чітку внутрішню будову системи з визначеними складовими та зв'язками між ними. Побудова управління за рівнями підпорядкування, що забезпечить координацію та контроль є основною характеристикою ієрархічності. Взаємозалежність елементів полягає у тому, що зміни в будь-якому з елементів впливають на функціонування всієї системи.

Ці ознаки свідчать про те, що механізм не є статичним утворенням, а функціонує як динамічна система, основне завдання якої – розвиток та адаптація до змін середовища.

В науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації основних структурних елементів механізму управління що пояснюється складністю та багатогранністю самого механізму управління. Одні автори акцентують увагу на функціональних складових, інші – на ресурсному забезпеченні або організаційних аспектах, проте більшість дослідників дотримуються думки, що його доцільно розглядати як сукупність елементів, пов'язаних між собою, де кожен з них виконує визначену роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Для більш чіткого розуміння структури організаційно-функціонального механізму управління доцільно систематизувати його основні елементи, узагальнивши підходи різних науковців. Така систематизація дозволяє не лише виділити ключові складові механізму, але й визначити їх функціональне призначення у процесі управління підприємством.

Доцільно подати структурні елементи організаційно-функціонального механізму управління підприємством у вигляді узагальнюючої таблиці, що відображає їх змістовну характеристику (табл. 1.2).

Кожен із зазначених елементів виконує визначену функцію у системі управління. Так, суб'єкти управління формують управлінські рішення, тоді як об'єкти виступають сферою їх реалізації. Методи та інструменти забезпечують практичну реалізацію управлінського впливу, тоді як ресурсне забезпечення формує необхідні передумови для ефективного функціонування механізму.

Таблиця 1.2.

**Основні структурні елементи організаційно-функціонального
механізму управління підприємством**

Елемент	Характеристика
Суб'єкти управління	Керівники, менеджери, управлінський персонал
Об'єкти управління	Ресурси, бізнес-процеси, персонал
Методи управління	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні
Інструменти управління	Планування, мотивація, контроль, КРІ
Ресурсне забезпечення	Фінансові, кадрові, інформаційні ресурси

Примітка: Сформовано автором самостійно на основі[1,3,7,10].

Слід підкреслити, що результативність організаційно-функціонального механізму значною мірою визначається узгодженістю його складових та їхньою здатністю до взаємодії між собою. Структурні елементи механізму формують його основу та забезпечують реалізацію управлінських функцій.

Організаційна складова є важливою частиною організаційно-функціонального механізму, оскільки вона визначає побудову системи управління підприємством, яка включає: організаційну структуру управління; систему підпорядкування; розподіл повноважень і відповідальності; регламентацію діяльності.

Згідно з дослідженнями, саме організаційна складова забезпечує координацію діяльності підприємства та створює умови для співпраці між його підрозділами. В умовах сучасного бізнес-середовища особливого значення набуває гнучкість організаційних структур, що дозволяє адаптуватися до ринкових змін.

Функціональна складова відображає зміст управлінської діяльності та реалізується через виконання основних функцій менеджменту. Традиційно до них відносять планування, організацію, мотивацію та контроль.

Кожна функція виконує важливу роль у ефективній діяльності підприємства. Зокрема, планування визначає цілі та напрями розвитку, організація забезпечує їх реалізацію, мотивація стимулює персонал до

досягнення результатів, а контроль дозволяє оцінити ефективність діяльності та внести необхідні корективи.

Тобто, функціональна складова забезпечує практичну реалізацію управлінського впливу та досягнення цілей компанії.

Необхідною умовою ефективності механізму управління є узгоджена взаємодія його елементів. Вона проявляється у тому, що всі складові механізму функціонують не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку. Цей взаємозв'язок можна представити у вигляді схеми.

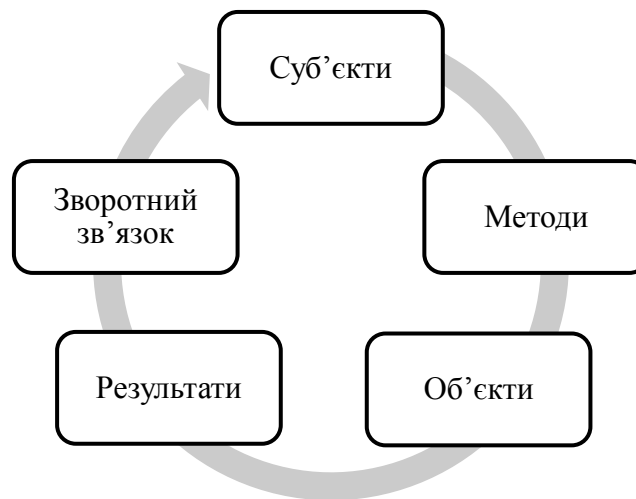


Рис. 1.3 Основні характеристики організаційно-функціональних механізмів управління

Суб'єкти управління (керівники, менеджери) визначають цілі та обирають такі методи впливу, що дозволяють здійснювати ефективне управління об'єктами (персоналом, процесами, ресурсами). У результаті такого впливу формуються певні результати діяльності, які оцінюються через систему показників. Отримана інформація надходить у вигляді зворотного зв'язку до суб'єктів управління, що дає змогу аналізувати ефективність прийнятих рішень і, за потреби, коригувати подальші дії.

Таким чином, взаємозв'язок елементів механізму має циклічний характер і забезпечує безперервність управлінського процесу, а його узгодженість є

ключовою умовою підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Підсумовуючи зазначимо, що управління бізнесом у сучасних умовах є складною багаторівневою системою, результативність якої значною мірою визначається якістю сформованих механізмів управління. Узагальнення наукових підходів показало, що механізм управління доцільно трактувати як систему, пов'язаних між собою елементів, методів, інструментів і важелів впливу, які спрямовані на досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства.

В цілому організаційно-функціональний механізм управління бізнесом являє собою інтегровану систему, яка поєднує організаційну та функціональну складові управління. Основними завданнями організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом є: забезпечення ефективної координації діяльності підрозділів, оптимізація бізнес-процесів та якості управлінських рішень, гнучкість до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, організаційно-функціональний механізм управління бізнесом слід розглядати з позицій системного підходу – як впорядковану сукупність елементів, серед яких виділено суб'єкти та об'єкти управління, методи, інструменти та ресурсне забезпечення.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ «ТУРИСТИЧНО- ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ТЕРНОПОЛЯ»

2.1. Оцінка організаційного забезпечення діяльності «Туристично-інформаційного центру Тернополя»

Дослідження системи та структурних елементів організаційно-функціональних механізмів управління має не лише теоретичне, а й вагомим практичне значення, особливо для підприємств сфери туристично-інформаційної діяльності. На даному етапі розвитку туристичної сфери результативність діяльності таких компаній здебільшого визначається якістю організації управлінських процесів, рівнем координації роботи та їхньою здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Зокрема, для комунальних підприємств туристичної сфери, до яких належить «Туристично-інформаційний центр Тернополя», важливим є побудова ефективного організаційно-функціонального механізму управління. Це зумовлено специфікою їх діяльності, яка поєднує елементи соціальної спрямованості та необхідність забезпечення економічної результативності. Такі підприємства виконують не лише господарські, а й іміджеві, інформаційні та маркетингові функції, спрямовані на розвиток туристичної привабливості регіону.

Завдяки удосконаленню системи управління є можливим підвищити ефективність туристичних підприємств, зокрема через впровадження сучасних організаційних структур, оптимізацію бізнес-процесів та використання інноваційних управлінських інструментів. Важливими напрямками підвищення ефективності є також покращення якості інформаційного забезпечення, розвиток цифрових сервісів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та активне використання маркетингових комунікацій.

Крім того, для туристично-інформаційних центрів важливим є забезпечення ефективної взаємодії з іншими суб'єктами туристичної сфери – органами місцевого самоврядування, туристичними підприємствами, закладами культури та інфраструктури. Саме тому організаційно-функціональні механізми управління повинні бути орієнтовані на налагодження партнерських відносин та координацію спільних дій, що сприяє формуванню комплексного туристичного продукту та підвищенню конкурентоспроможності регіону.

Водночас для того, щоб краще розуміти яким чином підвищити ефективність компаній туристичної сфери варто узагальнити ключові чинники, які визначають результативність їхнього функціонування. Це дозволяє не лише систематизувати ключові аспекти управління, але й визначити пріоритетні напрями удосконалення організаційно-функціональних механізмів.

У табл. виділено фактори підвищення ефективності діяльності підприємств цієї сфери.

Таблиця 2.1

Основні фактори підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств

Група факторів	Зміст
Організаційні	Удосконалення структури управління, чіткий розподіл повноважень, підвищення координації діяльності
Функціональні	Оптимізація бізнес-процесів, впровадження сучасних методів менеджменту
Інформаційні	Розвиток цифрових сервісів, використання CRM-систем, аналітика даних
Маркетингові	Просування туристичного продукту, брендинг території, комунікація з цільовою аудиторією
Кадрові	Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій у сфері сервісу
Інноваційні	Впровадження нових туристичних продуктів, цифровізація послуг
Партнерські	Взаємодія з органами влади, бізнесом, культурними установами

Примітка. Сформовано автором на основі[12,13,15].

Як видно з таблиці, підвищення ефективності підприємств даної сфери має комплексний характер і залежить від узгодженої дії різних факторів. Ключову роль тут відіграє саме організаційно-функціональний механізм управління, через який забезпечується інтеграція зазначених факторів у єдину систему управління.

Об'єктом дослідження у даній роботі є «Туристично-інформаційний центр Тернополя», діяльність якого спрямована на розвиток туристичної привабливості міста, інформаційне забезпечення туристів та координацію взаємодії між суб'єктами туристичної сфери. Важливо підкреслити, що у даному випадку організаційний механізм управління розглядається не лише як внутрішня структура підприємства, а як елемент управління бізнес-процесами у сфері туризму на рівні міської екосистеми.

Функціонування підприємства здійснюється у структурі Тернопільської міської ради, що зумовлює поєднання управлінських підходів комунального сектору та елементів бізнес-орієнтованої діяльності. З одного боку, центр виконує соціально важливі функції, пов'язані з популяризацією міста, а з іншого – є учасником туристичного ринку, формуючи та просуваючи туристичний продукт.

До основних напрямів діяльності центру належать:

- інформаційне обслуговування туристів;
- організація та проведення екскурсій;
- популяризація туристичного потенціалу міста;
- участь у формуванні туристичного бренду;
- взаємодія з суб'єктами туристичної індустрії.

З метою більш повного розуміння організаційного забезпечення діяльності підприємства у табл. 2.2 представлені його основні характеристики, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про специфіку функціонування у сфері туристичного бізнесу.

Підприємство має чітко визначену соціально-економічну спрямованість діяльності та функціонує у сфері туристичного бізнесу як інструмент розвитку

міського туристичного середовища. Водночас важливо відзначити, що, попри статус комунального підприємства, його діяльність має всі ознаки сервісно-орієнтованого бізнесу, зокрема орієнтацію на клієнта, створення туристичного продукту та взаємодію з ринком.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика діяльності «Туристично-інформаційного центру Тернополя»

Показник	Характеристика
Повна назва	Комунальне підприємство «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя».
Скорочена назва	КП «ТІЦ м. Тернополя».
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство.
Засновник	Тернопільська міська рада.
Основна мета діяльності	Розвиток туристичної привабливості міста, інформаційне забезпечення туристів.
Основні напрями діяльності	Екскурсійна діяльність, інформаційні послуги, популяризація туризму.
Сфера діяльності	Туристично-інформаційні послуги
Цільова аудиторія	Туристи, мешканці міста, ВПО, іноземні відвідувачі.

Примітка. Сформовано автором на основі [16; 17]

«Туристично-інформаційний центр Тернополя» виступає не лише як адміністративна структура, а як активний суб'єкт туристичного бізнесу, що забезпечує формування та просування туристичних послуг на локальному рівні.

Варто зазначити, що діяльність КП «ТІЦ міста Тернополя» здійснюється в межах території міста Тернопіль, яке виступає основним об'єктом формування та реалізації туристичного продукту. Саме територіальна прив'язка до міста визначає специфіку організації туристичних послуг, формування маршрутів та взаємодію з локальними суб'єктами туристичної індустрії (Додаток А).

Організаційне забезпечення діяльності підприємства базується на системі нормативно-правових та внутрішніх регламентуючих документів, які визначають його функціонування, структуру управління та розподіл

повноважень. Основними документами, що регламентують діяльність підприємства, є положення про підприємство, статут, посадові інструкції працівників, а також внутрішні регламенти.

Відповідно до положення про управління стратегічного розвитку міста, основними завданнями КП «ТІЦ міста Тернополя» є розвиток туристичної інфраструктури, інформаційне забезпечення туристів, організація екскурсійної діяльності та популяризація туристичного потенціалу міста (Додаток Б). Крім того, воно здійснює координацію діяльності з іншими суб'єктами туристичної сфери, що свідчить про його важливу роль у формуванні туристичного ринку міста.

Чисельність працівників КП «ТІЦ м. Тернополя» станом на 2025 рік становить 3 особи, які працюють на постійній основі та забезпечують виконання ключових організаційних і координаційних функцій підприємства. Водночас для реалізації окремих напрямів діяльності, зокрема проведення екскурсій, підприємство додатково залучає фахівців на умовах договорів підряду (екскурсоводів, гідів), що дозволяє гнучко реагувати на попит і збільшувати обсяги наданих послуг.

Окрім цього, специфіка функціонування ТІЦ полягає у тісній взаємодії з Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, штат якого налічує 10 працівників. Працівники управління залучаються до реалізації туристичних заходів, розробки стратегічних напрямів розвитку туризму, координації партнерської взаємодії та просування туристичного потенціалу міста.

Таким чином, фактична організаційна структура управління туристично-інформаційною діяльністю має розширений характер і поєднує діяльність комунального підприємства, профільного управління та залучених на договірній основі фахівців. На нашу думку, така модель забезпечує гнучкість у наданні туристичних послуг і дозволяє ефективно реалізовувати масштабні заходи, однак водночас може обмежувати рівень самостійності підприємства та впливати на його бізнес-орієнтацію.

Посадові інструкції працівників визначають їх функціональні обов'язки, відповідальність та взаємодію між структурними підрозділами. Це дозволяє забезпечити чіткість виконання управлінських функцій та уникнути дублювання повноважень.

Разом з тим, аналіз нормативного забезпечення свідчить, що воно має переважно класичний адміністративний характер, притаманний комунальним підприємствам. Це забезпечує стабільність функціонування, проте може обмежувати гнучкість управління та швидкість прийняття рішень у динамічному бізнес-середовищі.

Організаційна структура КП «ТІЦ міста Тернополя» має ієрархічний характер і включає керівника підприємства, управлінський персонал та виконавчі підрозділи (Додаток В). Вона має функціонально-лінійний характер та відзначається поєднанням внутрішніх ресурсів підприємства, залучених фахівців і підтримки органу місцевого самоврядування.

Безпосереднє управління діяльністю підприємства здійснює директор ТІЦ, який відповідає за координацію роботи, організацію туристичних заходів, взаємодію з партнерами та забезпечення реалізації основних напрямів діяльності.

Штат підприємства є невеликим і налічує 3 працівники, які працюють на постійній основі та забезпечують виконання адміністративних, туристично-інформаційних і організаційних функцій. Зокрема, вони здійснюють консультування туристів, розробку маршрутів, координацію екскурсійної діяльності та організацію туристичних заходів.

Водночас для реалізації екскурсійних програм та окремих туристичних заходів підприємство залучає додаткових фахівців на умовах договорів підряду, зокрема екскурсоводів і гідів. Це дозволяє забезпечити гнучкість діяльності, розширювати спектр послуг і оперативно реагувати на зміну попиту.

Особливістю організаційної структури є також тісна взаємодія з Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, штат якого становить 10 працівників. Працівники управління беруть участь у

розробці стратегічних напрямів розвитку туризму, організації туристичних заходів, налагодженні партнерських відносин та просуванні туристичного потенціалу міста.

Таким чином, організаційна структура управління діяльністю ТПЦ має розширений характер і поєднує діяльність комунального підприємства, профільного управління та залучених на договірній основі фахівців.

На нашу думку, така модель сприяє ефективній організації туристичної діяльності та дозволяє реалізовувати широкий спектр заходів, однак водночас може обмежувати автономність підприємства та впливати на рівень його бізнес-орієнтації.

Функціональні обов'язки працівників КП «ТПЦ м. Тернополя» формуються з урахуванням невеликої чисельності штатного персоналу та передбачають поєднання кількох напрямів діяльності одним працівником. Водночас виконання окремих функцій забезпечується за рахунок залучення працівників Управління стратегічного розвитку міста та фахівців на умовах договорів підряду.

До основних функціональних обов'язків працівників ТПЦ належать:

«надання інформаційно-консультаційних послуг туристам, включаючи інформування про туристичні об'єкти, події, маршрути та послуги міста;

організація туристичної діяльності, зокрема координація проведення екскурсій, формування туристичних груп та взаємодія з екскурсоводами;

розробка нових туристичних маршрутів, тематичних екскурсій та інтерактивних програм;

участь в організації туристичних заходів, форумів, фестивалів та промоційних подій;

комунікація з туристичними операторами, закладами культури, освіти та іншими суб'єктами туристичної діяльності;

ведення інформаційних ресурсів і сторінок у соціальних мережах, підготовка рекламних матеріалів;

участь у реалізації проєктів у сфері розвитку туризму та міжнародного співробітництва» [16].

Окремі функції, пов’язані зі стратегічним плануванням, розвитком туристичної політики та координацією масштабних заходів, виконуються за участю працівників Управління стратегічного розвитку міста. У свою чергу, проведення екскурсій та окремих туристичних заходів забезпечується із залученням екскурсоводів і гідів на умовах договорів підряду.

Таким чином, функціональний механізм діяльності ТІЦ характеризується поєднанням універсальності штатних працівників, підтримки з боку органу місцевого самоврядування та гнучкого залучення зовнішніх фахівців, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію туристичних послуг навіть за умов обмежених кадрових ресурсів.

Оцінка організаційного механізму управління бізнесом у сфері туристично-інформаційної діяльності потребує аналізу фактичних результатів функціонування підприємства, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, рівень розвитку туристичних послуг та здатність адаптуватися до сучасних умов.

На основі звітних даних за 2023–2025 роки встановлено, що діяльність КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» характеризується позитивною динамікою розвитку, зокрема у сфері туристичних послуг, екскурсійної діяльності та взаємодії з туристичним середовищем (Додатки Г та Д). Аналіз динаміки туристичних заходів свідчить про чітку позитивну тенденцію до зростання, зокрема у 2025 році їх кількість збільшилася до 20 (табл. 2.3). Це є свідченням активізації діяльності підприємства у сфері туризму та розширення туристичних продуктів.

Таблиця 2.3

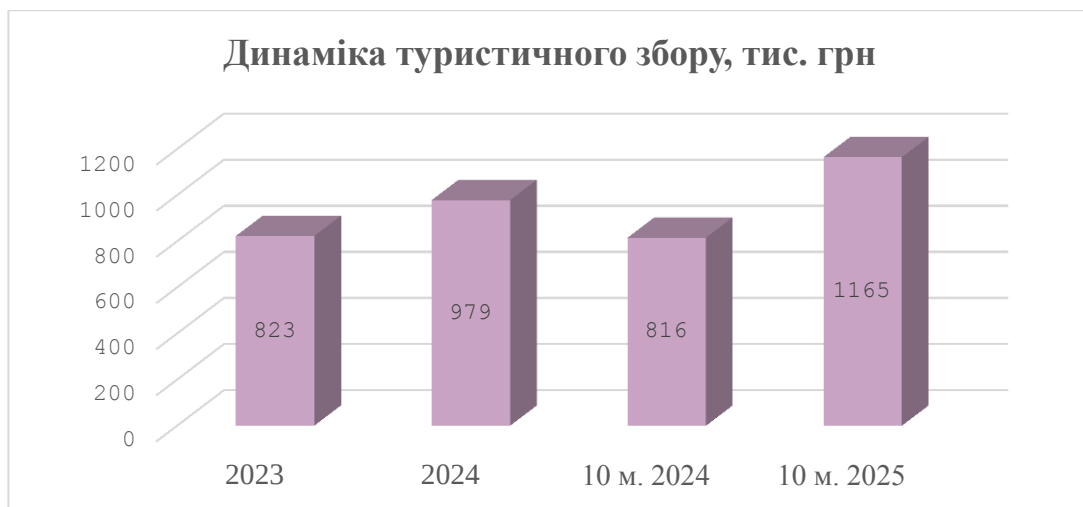
Динаміка кількості туристичних заходів

	2023 рік	2024 рік	10 міс. 2024 року	10 міс. 2025 року
Кількість туристичних заходів	15	17	16	20

Примітка: Наведено за матеріалами [16]

Водночас зростання відбувається поступово, без різких стрибків, що може свідчити про обережну стратегію розвитку або обмежені організаційні ресурси. Підприємство демонструє позитивну динаміку, проте має потенціал для більш активного розвитку такого туризму.

Активізація туристичної діяльності сприяла збільшенню надходжень до місцевого бюджету у вигляді туристичного збору (рис.2.1).



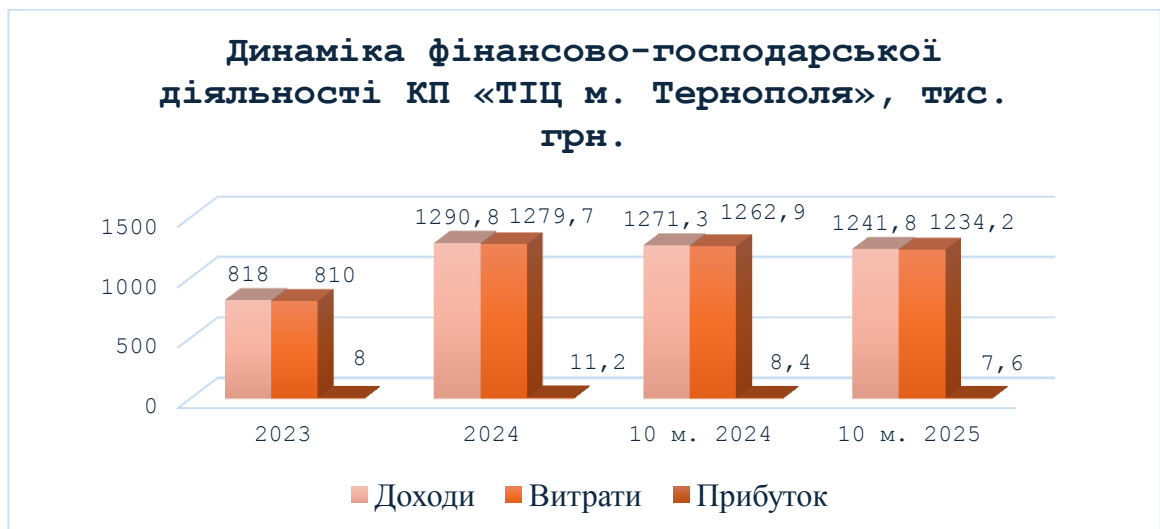
Важливим показником діяльності підприємства є також екскурсійна активність, яка безпосередньо відображає рівень попиту на туристичні послуги та ефективність організації роботи з відвідувачами. За даними звіту, «упродовж 10 місяців 2025 року було проведено 301 екскурсію, з яких 140 мали безкоштовний характер, тоді як у 2024 році цей показник становив 356 екскурсій, з них 177 безкоштовних» [16]. Зберігається високий рівень активності, однак одночасно відображає тенденцію до незначного скорочення обсягів екскурсійної діяльності. Значна частка безкоштовних екскурсій підкреслює соціальну спрямованість діяльності підприємства, проте водночас обмежує можливості отримання доходів та розвитку комерційної складової туристичного бізнесу.

З метою оцінки ефективності залучення туристів доцільно проаналізувати динаміку кількості відвідувачів туристично-інформаційного центру (рис. 2.2).



Як видно з наведених даних, у 2025 році спостерігається зростання кількості відвідувачів, навіть попри зменшення кількості ВПО. Це свідчить про поступове відновлення туристичної активності та підвищення інтересу до міста з боку внутрішніх туристів. Така тенденція є позитивною, оскільки вказує на ефективність інформаційної діяльності центру та його здатність формувати туристичний попит.

Для комплексної оцінки результативності важливо також проаналізувати фінансові показники діяльності, які відображають рівень ефективності управління ресурсами. Їх динаміка представлена на рис. 2.3.



Аналіз фінансових результатів показує, що підприємство залишається прибутковим, а його діяльність характеризується відносною стабільністю. Проте обсяги прибутку є незначними. Разом з тим, спостерігається зниження доходів та прибутку у 2025 році, що може бути пов'язано з високою часткою безкоштовних послуг, обмеженими можливостями комерціалізації діяльності та

загальними умовами функціонування туристичної галузі в період воєнного стану. Така ситуація свідчить про те, що підприємство переважно орієнтоване на виконання соціальних функцій, що є характерним для комунальних установ, однак обмежує його потенціал як суб'єкта туристичного бізнесу.

Важливим аспектом оцінки організаційного механізму є також аналіз використання фінансових ресурсів. У 2025 році на реалізацію Програми розвитку міжнародного співробітництва, туризму та промоції було передбачено 3 545,0 тис. грн, з яких використано 3 544,25 тис. грн, що становить 99,9% . Такий рівень освоєння коштів свідчить про високу фінансову дисципліну та ефективність планування витрат. Водночас варто зазначити, що у звітності відсутня чітка оцінка ефективності використання цих коштів з точки зору досягнутих результатів, що ускладнює визначення реального економічного ефекту від їх використання [16].

Аналіз туристичних потоків показує, що у 2025 році основну частку відвідувачів становлять внутрішні туристи, зокрема мешканці різних регіонів України, а також спостерігається зростання кількості шкільних груп. Водночас частка іноземних туристів залишається незначною, що свідчить про недостатній рівень міжнародного просування туристичного продукту міста. Це вказує на наявність значного потенціалу для розвитку зовнішнього туристичного ринку.

З урахуванням теоретичних положень, розглянутих у першому розділі, доцільно оцінити організаційний механізм управління діяльністю підприємства з позицій управління бізнесом, що передбачає врахування не лише внутрішніх процесів, але й взаємодії із зовнішнім середовищем, ринкової орієнтації та забезпечення конкурентних переваг.

Проведений аналіз показав, що в діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» значною мірою забезпечується ефективність внутрішньої організації роботи, зокрема чіткий розподіл обов'язків, стабільність функціонування та ефективне використання ресурсів.

Це проявляється у високому рівні виконання запланованих заходів, стабільності фінансових показників та зростанні кількості відвідувачів.

Разом з тим, оцінюючи діяльність підприємства з позицій управління бізнесом, варто відзначити, що окремі складові механізму реалізовані недостатньо повно.

Зокрема, раціональне використання трудових ресурсів забезпечується на належному рівні, що підтверджується стабільною діяльністю підприємства та виконанням основних функцій. Водночас потенціал персоналу використовується не повною мірою у частині розвитку нових напрямів діяльності, зокрема маркетингу, партнерських програм та комерційних туристичних продуктів.

Щодо розвитку ініціативності та відповідальності працівників, можна зазначити, що діяльність підприємства має переважно централізований характер, що обмежує можливості для прояву управлінської гнучкості та самостійності на рівні окремих працівників або напрямів діяльності.

У частині прийняття управлінських рішень спостерігається орієнтація на адміністративні підходи, що забезпечує стабільність, однак може знижувати швидкість реагування на зміни ринкового середовища, зокрема туристичного попиту.

Важливим аспектом є також наявність системи показників ефективності діяльності. Аналіз показав, що підприємство використовує базові показники (кількість заходів, відвідувачів, доходи), проте відсутня комплексна система оцінки ефективності, яка б враховувала бізнес-результати, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингової діяльності та партнерських взаємодій.

Окремої уваги заслуговує орієнтація на ринок та конкурентне середовище. Хоча підприємство активно взаємодіє з туристами та організовує заходи, рівень інтеграції у туристичний ринок залишається обмеженим. Зокрема, недостатньо розвиненими є партнерські зв'язки з бізнесом, зокрема закладами харчування, готельним сектором та іншими учасниками туристичної

індустрії, що обмежує можливості формування комплексного туристичного продукту.

Отже, можемо стверджувати, що організаційний механізм управління бізнесом є ефективним з позицій внутрішнього функціонування, однак потребує подальшого розвитку у напрямі бізнес-орієнтації, зокрема посилення ринкової складової, розширення партнерських відносин та впровадження сучасних підходів до управління ефективністю.

2.2. Аналіз результативності функціональних механізмів управлінської діяльності «Туристично-інформаційного центру Тернополя».

Ефективність функціонування організаційно-функціонального механізму управління бізнесом визначається також якістю реалізації основних управлінських функцій, до яких належать планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції забезпечують цілісність управлінського процесу, узгодженість дій персоналу та досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності підприємства.

У контексті діяльності «Туристично-інформаційного центру Тернополя» аналіз функціонального механізму управління дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснюється управління цим бізнесом, зокрема з позицій орієнтації на ринок, споживачів та розвиток партнерських взаємодій.

Функція планування є базовою складовою управлінського процесу, оскільки саме вона визначає стратегічні та оперативні орієнтири діяльності підприємства, напрями його розвитку та способи досягнення поставлених цілей. На сьогодні, планування в туристичному бізнесі має бути орієнтоване не лише на внутрішні можливості підприємства, але й на зовнішнє середовище, зокрема потреби споживачів, тенденції ринку та конкурентне середовище.

У діяльності КП «ТІЦ міста Тернополя» функція планування реалізується через розроблення та виконання відповідних програм і планів, зокрема Програми розвитку міжнародного співробітництва, туризму та промоції. Наявність такого стратегічного документа свідчить про системний підхід до організації діяльності.

Поряд з тим, аналіз змісту планування дозволяє зробити висновок, що воно має переважно програмно-адміністративний характер. Основна увага приділяється плануванню заходів, обсягів фінансування та організації діяльності, тоді як аспекти бізнес-орієнтації відображені недостатньо, зокрема формування конкурентних переваг, розвиток туристичних продуктів та залучення нових сегментів ринку.

Функція організації передбачає формування такої системи управління, яка забезпечує ефективний розподіл повноважень, координацію діяльності та узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу. У контексті управління бізнесом ця функція виходить за межі внутрішньої структури підприємства і включає організацію взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема партнерами, клієнтами та іншими суб'єктами ринку. Це створює належні умови для виконання основних функцій підприємства, зокрема інформаційного забезпечення туристів та організації екскурсійної діяльності.

Разом з тим, аналіз функції організації з позицій управління бізнесом дозволяє виявити певні особливості її реалізації. Зокрема, організація діяльності підприємства зосереджена переважно на внутрішніх процесах, тоді як взаємодія із зовнішнім середовищем має менш системний характер. Хоча підприємство співпрацює з окремими суб'єктами туристичної сфери, така взаємодія не носить комплексного та стратегічного характеру.

Координація діяльності всередині підприємства здійснюється ефективно, що підтверджується стабільністю виконання запланованих заходів та організацією туристичних подій. Водночас відсутність чітко виділених напрямів, відповідальних за розвиток партнерських взаємовідносин, маркетинг

чи формування туристичних продуктів, обмежує можливості розширення бізнес-діяльності.

Варто звернути увагу на взаємодію з іншими учасниками туристичного ринку. На сьогодні вона має фрагментарний характер і не повною мірою забезпечує формування комплексного туристичного продукту. Це проявляється, зокрема, у недостатній інтеграції діяльності підприємства з закладами харчування, готельним сектором та іншими суб'єктами туристичної індустрії.

Функція мотивації є важливою складовою функціонального механізму управління, оскільки саме вона залучає працівників до досягнення цілей діяльності компанії, підвищення продуктивності праці та формування відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків. У сучасних умовах управління бізнесом мотивація персоналу повинна бути спрямована не лише на виконання стандартних функцій, але й на стимулювання ініціативності, креативності та орієнтації на результат.

У діяльності КП «ТІЦ міста Тернополя» система мотивації має переважно традиційний характер, що є типовим для комунальних підприємств. Основними інструментами мотивації виступають заробітна плата та окремі елементи преміювання відповідно до чинних нормативних документів.

Водночас аналіз показує, що система мотивації недостатньо орієнтована на досягнення конкретних бізнес-результатів. Зокрема, відсутня чітка прив'язка стимулювання працівників до показників ефективності діяльності, таких як кількість залучених туристів, обсяг наданих послуг або рівень задоволеності клієнтів.

В умовах туристичного бізнесу, який потребує гнучкості, інноваційності та орієнтації на клієнта, така модель мотивації є недостатньо ефективною. Вона забезпечує виконання базових функцій, однак не стимулює активний розвиток та пошук нових шляхів для залучення туристів.

Функція контролю виступає завершальним етапом управлінського процесу та полягає у здійсненні оцінки результатів діяльності, виявленні відхилень від запланованих показників і прийнятті відповідних управлінських

рішень. У системі управління бізнесом контроль має важливе значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок, сприяє оцінюванню ефективності використання ресурсів і рівня досягнення поставлених цілей.

У діяльності КП «ТІЦ міста Тернополя» функція контролю реалізується через систему звітності, яка включає аналіз показників діяльності, зокрема кількості туристичних заходів, екскурсій, відвідувачів, а також фінансових результатів. Наявність регулярних звітів свідчить про системний підхід до контролю та дозволяє оцінювати результати діяльності у динаміці.

Разом з тим, проведений аналіз показує, що контроль має переважно формальний характер і орієнтований на фіксацію досягнутих результатів, а не на їх глибоке оцінювання. Зокрема, відсутня комплексна система показників ефективності, яка б дозволяла оцінити не лише кількісні, але й якісні аспекти діяльності, такі як рівень задоволеності туристів, ефективність маркетингових заходів або результативність партнерських програм.

Крім того, контроль не повністю використовується як інструмент управління бізнесом, оскільки його результати рідко застосовуються для коригування стратегії розвитку підприємства. Це зменшує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ускладнює підвищення ефективності його діяльності.

Важливою складовою функціонального механізму управління є процес прийняття управлінських рішень. Він визначає здатність бізнесу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати поставлені цілі.

У КП «ТІЦ міста Тернополя» процес прийняття управлінських рішень має переважно централізований характер, що є типовим для комунальних підприємств. Основні рішення приймаються на рівні керівництва, що забезпечує контрольованість діяльності та узгодженість дій.

Разом з тим, така модель має і певні обмеження. Зокрема, централізація прийняття рішень може знижувати оперативність реагування на зміни туристичного ринку, а також обмежувати можливості для прояву ініціативи з

боку працівників. У сучасних умовах туристичного бізнесу, які характеризуються динамічністю та високим рівнем конкуренції, це може негативно впливати на ефективність управління.

Крім того, у процесі прийняття рішень недостатньо використовуються аналітичні інструменти та дані щодо поведінки споживачів, що обмежує можливості для формування обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням ринкових тенденцій.

Тобто, процес прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства забезпечує стабільність функціонування, однак потребує вдосконалення у напрямі підвищення гнучкості, децентралізації окремих процесів та використання сучасних аналітичних підходів.

Для більш наочного відображення результатів аналізу доцільно узагальнити рівень реалізації основних функцій управління у діяльності підприємства. Це дає можливість чітко визначити сильні сторони управління, а також проблемні аспекти, що потребують вдосконалення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка реалізації функцій управління у КП «ТІЦ м. Тернополя»

Функція	Рівень реалізації	Сильні сторони	Проблеми
Планування	Середній	Наявність програм	Немає KPI, слабка ринкова орієнтація
Організація	Високий	Чітка структура	Слабкі партнерства
Мотивація	Низький	Стабільність	Немає прив'язки до результату
Контроль	Середній	Є звітність	Формальний характер
Прийняття рішень	Середній	Контрольованість	Централізація

Примітка: Створено автором самостійно

У межах діяльності КП «Туристично-інформаційний центр м. Тернополя» важливе місце займає організація туристичних заходів, екскурсійної діяльності та розробка нових туристичних маршрутів. Аналіз звітів за 2024–2025 роки свідчить про активізацію туристичної діяльності навіть в умовах воєнного стану.

У 2025 році спостерігається зростання кількості туристичних заходів – до 20 (за аналогічний період 2024 року – 16), що свідчить про поступове відновлення туристичної сфери. Основними формами заходів є туристичні форуми, виставки, конференції, навчальні семінари та інтерактивні події.

«Важливим напрямом діяльності ТПЦ є організація екскурсій. У 2025 році було проведено 301 екскурсію, з яких 140 – безкоштовні (для порівняння: у 2024 році – 326 екскурсій, з них 157 безкоштовних)» [16]. Це свідчить про збереження високого рівня екскурсійної активності. Суттєвою особливістю є адаптація екскурсій під різні цільові групи, включаючи інклюзивні та спеціалізовані формати.

Організація туристичної діяльності ТПЦ здійснюється у тісній співпраці з різними суб'єктами туристичного ринку та громадського сектору. До реалізації заходів долучаються: туристичні оператори та агенції; заклади освіти; громадські організації та благодійні фонди; культурні установи; міжнародні партнери.

Серед партнерів – організації «Червоний Хрест», «Карітас», туристичні компанії, навчальні заклади та інші інституції.

Важливим аспектом є також проведення навчальних заходів для екскурсіводів та працівників туристичної сфери, зокрема тренінгів щодо роботи з військовими, внутрішньо переміщеними особами та людьми з інвалідністю, а також навчань з надання першої медичної допомоги.

Організація туристичних заходів передбачає комплексний підхід, який включає планування та розробку програм, координацію учасників, інформаційне та рекламне забезпечення, логістичну організацію та аналіз результатів проведених заходів.

Діяльність КП «ТПЦ м. Тернополя» у 2024–2025 роках характеризується активною організацією туристичних заходів, розвитком екскурсійної діяльності та впровадженням нових туристичних продуктів, що сприяє підвищенню туристичної привабливості міста.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що функціональний механізм управління у КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» забезпечує виконання основних управлінських функцій та стабільність діяльності підприємства. Зокрема, наявність системи планування, організації роботи, контролю та звітності створює необхідні умови для функціонування підприємства у сфері туристично-інформаційних послуг.

Водночас аналіз показав, що реалізація управлінських функцій має переважно адміністративний характер і недостатньо орієнтована на вимоги сучасного туристичного бізнесу. Це проявляється у відсутності чіткої системи показників ефективності, недостатній гнучкості управління, обмеженому використанні мотиваційних інструментів та слабкій інтеграції у ринкове середовище.

Крім того, виявлено недостатній рівень розвитку таких важливих складових, як маркетингова діяльність, партнерські взаємодії та орієнтація на потреби споживачів, що є ключовими факторами успіху у сфері туристичного бізнесу.

Отже, функціональний механізм управління підприємством забезпечує базовий рівень ефективності діяльності, однак потребує подальшого вдосконалення у напрямі посилення бізнес-орієнтації, впровадження сучасних управлінських підходів та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Результати проведеного у другому розділі дослідження показали, що, попри загальну стабільність діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя», існує ряд проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем бізнес-орієнтації управління, обмеженим розвитком партнерських відносин, низьким рівнем комерціалізації діяльності та недостатнім використанням сучасних інструментів управління.

У сучасних умовах розвитку туристичної сфери підвищення ефективності діяльності підприємств неможливе без удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління, що передбачає впровадження нових підходів до організації діяльності, посилення взаємодії з ринковим середовищем та активне використання інноваційних рішень.

На нашу думку, основними напрямками удосконалення діяльності КП «ТІЦ міста Тернополя» повинні стати розвиток партнерських відносин, впровадження цифрових інструментів управління, посилення маркетингової складової та формування унікального туристичного продукту міста.

Для розвитку туристичної сфери нашого міста важливим є вивчення та адаптація успішного досвіду інших міст, які активно розвивають туристичну привабливість та впроваджують ефективні інструменти залучення туристів. Особливу увагу доцільно приділити таким містам, як Львів та Івано-Франківськ, які демонструють високий рівень розвитку туристичної інфраструктури та маркетингових підходів.

Зокрема, у місті Львів активно використовується комплексний підхід до розвитку туризму, що включає формування сильного бренду міста, організацію численних культурних та гастрономічних заходів, а також активне використання цифрового маркетингу. Значну роль відіграє просування міста

через соціальні мережі, залучення блогерів та створення вірусного контенту, що дозволяє формувати позитивний імідж та залучати туристів різних вікових категорій. Крім того, у Львові широко розвинена система тематичних закладів харчування та гастрономічних маршрутів, що створює унікальний туристичний продукт і сприяє збільшенню тривалості перебування туристів у місті.

У свою чергу, Івано-Франківськ робить акцент на розвитку креативного туризму та інтерактивних форм взаємодії з туристами. У місті активно впроваджуються сучасні формати екскурсій, культурні ініціативи, фестивалі та урбаністичні проєкти, що сприяють формуванню привабливого міського середовища. Важливим інструментом є також використання цифрових платформ для навігації туристів, популяризації локальних локацій та просування туристичних продуктів.

Аналіз досвіду цих міст свідчить про те, що ефективне залучення туристів ґрунтується на поєднанні маркетингових інструментів, розвитку партнерських відносин між бізнесом і владою, а також створенні унікального туристичного продукту, який формує впізнаваний бренд території.

Таким чином, врахування досвіду Львів та Івано-Франківськ створює підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління у місті Тернопіль, зокрема у частині розвитку партнерських відносин, цифровізації туристичних послуг та посилення маркетингової діяльності.

Місто Тернопіль володіє значним туристичним потенціалом, що зумовлено його багатою історико-культурною спадщиною та наявністю численних пам'яток архітектури й рекреаційних об'єктів.

Поєднання природних, історичних та культурних ресурсів створює передумови для формування привабливого туристичного середовища, що може бути ефективно використане у процесі розвитку туристичної діяльності та просування міста як сучасної туристичної одиниці.



Рис. 3.1 Визначні туристичні місця міста Тернополя [16].

У процесі аналізу було встановлено, що одним із основних недоліків діяльності є недостатній рівень розвитку партнерських відносин із суб'єктами туристичної індустрії. Це обмежує можливості формування комплексного туристичного продукту та знижує конкурентоспроможність міста як туристичного напрямку.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи партнерської взаємодії між КП «ТІЦ міста Тернополя» та представниками місцевого бізнесу, зокрема закладами харчування, готелями та іншими суб'єктами туристичної сфери.

Сутність такої взаємодії полягає у створенні взаємовигідної моделі співпраці, відповідно до якої туристично-інформаційний центр здійснює рекомендацію перевірених закладів туристам, формує відповідні маршрути та сприяє залученню клієнтів, тоді як бізнес надає туристам спеціальні пропозиції або знижки. У свою чергу, органи місцевого самоврядування можуть стимулювати таку співпрацю шляхом запровадження певних пільг або підтримки для учасників партнерської програми.

Запровадження такої моделі дозволить не лише підвищити привабливість туристичних послуг, але й створити передумови для зростання доходів

підприємства за рахунок комісійних механізмів або спільних проєктів із бізнесом.

Важливим напрямом удосконалення організаційного механізму управління є також посилення маркетингової складової діяльності підприємства. У сучасних умовах значну роль у формуванні туристичної привабливості території відіграють цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі.

У цьому контексті доцільним є залучення місцевих блогерів та лідерів думок, зокрема у соціальних мережах Instagram та TikTok, до популяризації туристичного потенціалу міста Тернополя. Така співпраця може передбачати організацію дегустацій у закладах харчування, створення відеоконтенту про туристичні локації, історичні пам'ятки та унікальні особливості міста.

Залучення блогерів дозволить суттєво розширити охоплення аудиторії, підвищити впізнаваність міста як туристичного бренду та сформувати сучасний імідж Тернополя як привабливої туристичної дестинації. Крім того, використання коротких відеоформатів є особливо ефективним інструментом впливу на молодіжну аудиторію, яка є активним споживачем туристичних послуг.

Таким чином, поєднання розвитку партнерських відносин та активного використання цифрового маркетингу створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його прибутковості та зміцнення позицій на туристичному ринку.

Важливим напрямом удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом у сфері туристично-інформаційної діяльності є впровадження сучасних цифрових інструментів, які забезпечують підвищення рівня взаємодії з туристами, покращення якості послуг та розширення можливостей просування туристичного продукту.

З огляду на виявлені у другому розділі проблеми, зокрема недостатній рівень цифровізації, слабку інтеграцію з бізнес-середовищем та обмежені можливості комерціалізації діяльності, доцільним є розроблення та

впровадження мобільного додатку «Туристичний Тернопіль». Запропонований додаток являє собою інтерактивну цифрову платформу, що поєднує інформаційні, навігаційні та маркетингові функції, спрямовані на формування комплексного туристичного продукту міста. Основний інтерфейс додатку передбачає зручну навігацію, інтерактивну карту та доступ до ключових туристичних сервісів (Додаток Є).

На нашу думку, впровадження такого цифрового рішення дозволить значно підвищити рівень обслуговування туристів, а також створити нові можливості для взаємодії з місцевим бізнесом. Основні функціональні можливості додатку представлені в табл.

Таблиця 3.1

Основний функціонал мобільного додатку «Туристичний Тернопіль»

Функціональний блок	Зміст
Інтерактивна карта	Відображення туристичних об'єктів, пам'яток, музеїв, храмів.
Туристичні маршрути	Готові маршрути різної тривалості та тематики.
Заклади харчування	Перелік кафе, ресторанів, локальних гастролокацій.
Готелі та проживання	Інформація про готелі, хостели, апартаменти.
Партнерські заклади	Позначення закладів, що співпрацюють з ТПЦ та надають знижки.
Система знижок	Спеціальні пропозиції для туристів.
Аудіогід	Озвучена інформація про туристичні об'єкти.
Відгуки та рейтинг	Оцінювання закладів і маршрутів туристами.
Події міста	Афіша заходів, фестивалів, екскурсій.
Онлайн-навігація	Побудова маршрутів за допомогою GPS.

Примітка: Сформовано автором самостійно.

Запропонований додаток поєднує як інформаційні, так і комерційні функції, що дозволяє розглядати його не лише як сервіс для туристів, але і як інструмент розвитку туристичного бізнесу міста.

Особливої уваги заслуговує інтеграція партнерських закладів у структуру додатку. Наявність спеціальних позначок для закладів, що співпрацюють з туристично-інформаційним центром, дозволяє туристам швидко орієнтуватися у виборі послуг, а бізнесу – отримувати додатковий потік клієнтів.

Функціонування додатку базується на взаємодії трьох основних елементів: туристи, які отримують інформацію, маршрути та знижки; туристично-інформаційний центр, який координує інформаційні

потоки; місцевий бізнес, що надає послуги та спеціальні пропозиції. Це створює передумови для розвитку партнерських відносин, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та формування сучасного туристичного бренду міста Тернопіль.

У сучасних умовах підвищення ефективності управління діяльністю туристично-інформаційного центру потребує впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє оцінювати результативність діяльності підприємства не лише за кількісними, але й за якісними критеріями.

З метою удосконалення функціонального механізму управління доцільно запропонувати систему КПІ для досліджуваного КП.

Таблиця 3.2

**Система ключових показників ефективності діяльності
КП «ТІЦ м. Тернополя»**

Показник	Зміст	Очікуваний ефект
Кількість туристів	Загальна кількість відвідувачів ТІЦ	Оцінка популярності міста
Доходи від послуг	Обсяг отриманих доходів	Підвищення прибутковості
Середній дохід на 1 туриста	Доходи / кількість туристів	Оцінка комерціалізації
Кількість партнерів	Кількість закладів-партнерів	Розвиток бізнес-середовища
Рівень задоволеності туристів	Відгуки, оцінки	Підвищення якості послуг
Кількість завантажень додатку	Популярність цифрового сервісу	Рівень цифровізації
Кількість повторних відвідувань	Частка туристів, що повертаються	Лояльність клієнтів

Примітка: Сформовано автором самостійно.

Запровадження системи КПІ дозволить підвищити рівень контролю за діяльністю підприємства, забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та посилити орієнтацію на досягнення конкретних бізнес-результатів.

З метою комплексної оцінки діяльності КП «ТІЦ м. Тернополя» та обґрунтування напрямів його розвитку доцільно провести SWOT-аналіз.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз діяльності КП «ТІЦ м. Тернополя»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне географічне розташування міста	Низький рівень прибутковості
Наявність туристичного потенціалу	Відсутність КРІ
Підтримка органів місцевого самоврядування	Слабка маркетингова діяльність
Активна екскурсійна діяльність	Обмежена цифровізація
Наявність туристичних маршрутів	Недостатній розвиток партнерств
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток внутрішнього туризму	Воєнний стан
Впровадження мобільного додатку	Зниження туристичних потоків
Формування гастрономічного бренду	Конкуренція з іншими містами
Розвиток партнерств із бізнесом	Економічна нестабільність
Використання цифрового маркетингу	Зменшення платоспроможності населення

Примітка: Сформовано автором самостійно.

Він підтверджує необхідність переходу до більш бізнес-орієнтованої моделі управління, що передбачає активне використання сильних сторін та можливостей, а також мінімізацію впливу слабких сторін і загроз.

Важливим напрямом підвищення туристичної привабливості міста є формування унікального гастрономічного бренду, який виступає складовою туристичного продукту та сприяє створенню позитивного іміджу території. У сучасних умовах гастрономічний туризм є одним із найбільш динамічних сегментів туристичного ринку, що дозволяє не лише залучати туристів, але й стимулювати розвиток місцевого бізнесу.

У процесі аналізу було встановлено, що місто Тернопіль не має чітко сформованого гастрономічного бренду, який би асоціювався саме з цією територією. Водночас у місті існують передумови для його формування, зокрема на основі популярних локальних продуктів.

На нашу думку, доцільним є створення гастрономічного бренду під назвою «Тернопільська легендарна піца», яка вже має значну популярність

серед місцевих жителів та гостей міста. Відомо, що піца, яка пропонується у закладах Тернополя, зокрема у так званих «Старій піцерії», користується стабільним попитом і має високий рівень впізнаваності. Саме цей фактор може бути використаний як основа для формування унікального туристичного продукту.

Важливо підкреслити, що запропонований гастрономічний бренд не повинен бути прив'язаний до одного закладу, а має бути масштабований на рівень міста. Це передбачає залучення кількох закладів громадського харчування до участі у формуванні єдиної концепції, що сприятиме розвитку конкурентного середовища та підвищенню якості послуг.

З метою реалізації даної концепції доцільно визначити основні елементи гастрономічного бренду.

Таблиця 3.4

**Основні складові гастрономічного бренду
«Тернопільська легендарна піца»**

Складова	Зміст
Назва бренду	«Тернопільська легендарна піца»
Основна ідея	Популяризація локального гастрономічного продукту
Учасники	Ресторани, кафе, піцерії міста
Особливість	Єдиний стиль подачі та позиціонування
Маркетинг	Просування через соцмережі, блогерів, ТІЦ
Інтеграція	Включення у туристичні маршрути та мобільний додаток
Переваги для туристів	Унікальний досвід, знижки, рекомендації
Переваги для бізнесу	Збільшення клієнтів, впізнаваність
Роль ТІЦ	Координація, просування, формування бренду

Примітка: Сформовано автором самостійно.

Як видно з таблиці, формування гастрономічного бренду передбачає комплексний підхід, що включає не лише створення продукту, але й організацію взаємодії між різними суб'єктами туристичної діяльності.

Важливим елементом реалізації даної концепції є інтеграція гастрономічного бренду у цифрові інструменти, зокрема у мобільний додаток

«Туристичний Тернопіль». У межах додатку може бути створений окремий розділ, присвячений гастрономічним локаціям, де будуть відображені заклади, що пропонують «Тернопільську легендарну піцу», їх рейтинг, відгуки та спеціальні пропозиції для туристів.

Крім того, ефективним інструментом популяризації може стати організація тематичних заходів, зокрема гастрономічних фестивалів, дегустацій та участь місцевих блогерів у створенні контенту. Використання соціальних мереж, особливо платформ коротких відео, дозволить сформувати сучасний імідж міста та залучити нову аудиторію туристів. Впровадження гастрономічного бренду «Тернопільська легендарна піца» сприятиме підвищенню туристичної привабливості міста, розвитку підприємницької діяльності у сфері громадського харчування.

З метою наочного відображення взаємодії основних елементів гастрономічного бренду доцільно представити модель його функціонування, яка представлена на рис. 3.2.

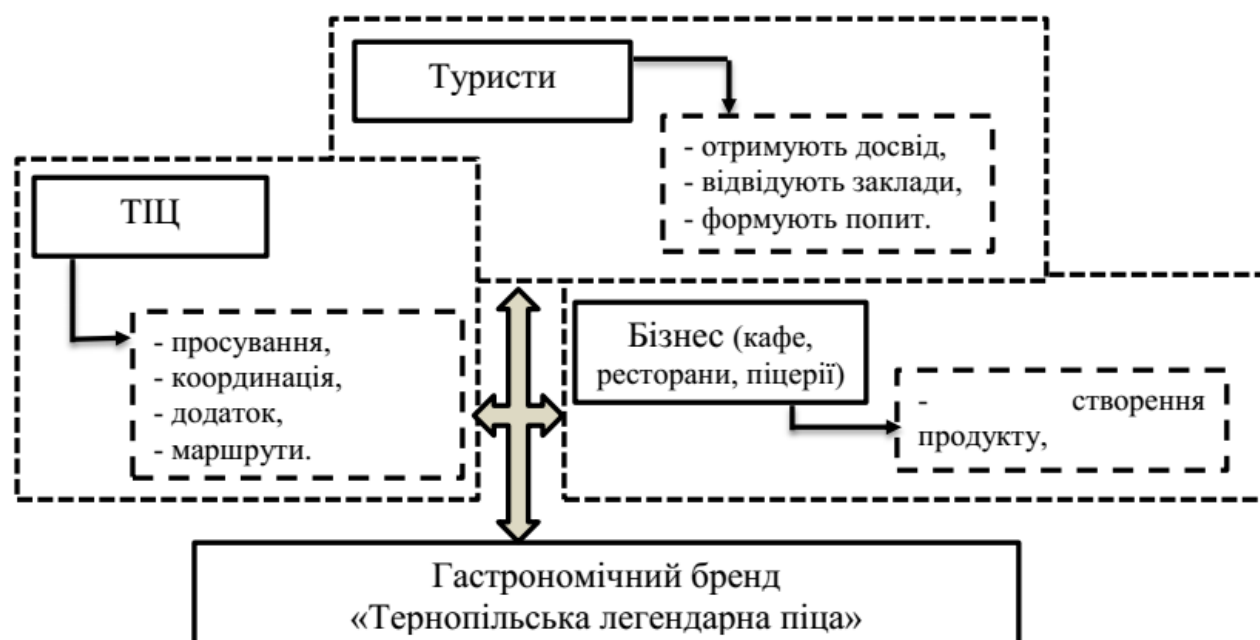


Рис. 3.2 Модель функціонування гастрономічного бренду «Тернопільська легендарна піца»

Примітка: Створено автором самостійно.

Як видно із рисунку, гастрономічний бренд виступає центральним елементом взаємодії між туристами, туристично-інформаційним центром та представниками бізнесу. Туристи формують попит на туристичні послуги, бізнес забезпечує їх реалізацію через надання якісного продукту, а туристично-інформаційний центр виконує координаційну та маркетингову функцію, забезпечуючи просування бренду та організацію взаємодії між усіма учасниками.

Важливим інструментом популяризації гастрономічного бренду може стати організація щорічного тематичного заходу – фестивалю «Тернопільська легендарна піца». Проведення такого фестивалю сприятиме підвищенню туристичної привабливості міста, залученню як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, а також активізації діяльності закладів громадського харчування.

У межах фестивалю доцільно передбачити проведення дегустацій, кулінарних майстер-класів, конкурсів серед закладів на кращу інтерпретацію «тернопільської піци», а також інтерактивних заходів для відвідувачів. Крім того, важливим елементом є залучення місцевих блогерів та медіа до висвітлення події, що дозволить створити значний інформаційний резонанс та підвищити впізнаваність бренду.

Проведення такого фестивалю може стати одним із ключових заходів у системі просування міста як туристичної одиниці, а також сприятиме формуванню сталого інтересу до гастрономічного туризму у Тернополі.

Ключовими напрямками удосконалення визначено впровадження мобільного додатку «Туристичний Тернопіль» як інструменту цифровізації туристичних послуг та формування гастрономічного бренду «Тернопільська легендарна піца» як елементу туристичної привабливості міста. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його прибутковості та формування конкурентоспроможного туристичного середовища міста Тернопіль.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про їх сутність, структуру та роль у забезпеченні ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Узагальнення наукових підходів показало, що механізм управління бізнесом є складною системою взаємопов'язаних елементів, яка поєднує організаційні структури, функції управління, методи, інструменти та ресурси, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу.

У роботі обґрунтовано, що організаційно-функціональний механізм управління бізнесом має комплексний характер і включає організаційну та функціональну складові, взаємодія яких забезпечує узгодженість управлінських процесів, ефективне використання ресурсів та адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективність таких механізмів визначається їх системністю, комплексністю, адаптивністю та орієнтацією на досягнення конкурентних переваг.

Аналіз функціонального механізму управління дозволив встановити, що основні функції менеджменту реалізуються на належному рівні, однак мають обмежену бізнес-орієнтацію. Зокрема, виявлено відсутність комплексної системи показників ефективності, недостатній рівень розвитку мотиваційних інструментів, централізацію процесу прийняття управлінських рішень та обмежене використання сучасних аналітичних і маркетингових підходів. Також встановлено недостатній рівень інтеграції підприємства у ринкове середовище, зокрема у частині партнерських взаємодій та формування комплексного туристичного продукту.

Додатково встановлено, що діяльність ТПЦ характеризується активною організацією туристичних заходів, екскурсій та розробкою нових маршрутів. Зокрема, реалізуються тематичні екскурсійні програми, такі як маршрут «Історія однієї вулиці», який поєднує архітектурні, історичні та культурні елементи міського середовища. Водночас організація туристичної діяльності

здійснюється у співпраці з різними суб'єктами – туристичними організаціями, закладами культури, громадськими інституціями та міжнародними партнерами, що свідчить про наявність потенціалу до розвитку мережевої взаємодії.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом у сфері туристично-інформаційної діяльності. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема розвиток партнерських відносин із суб'єктами туристичної індустрії, посилення маркетингової складової, впровадження сучасних цифрових інструментів та підвищення рівня комерціалізації діяльності.

Доведено доцільність впровадження мобільного додатку «Туристичний Тернопіль», який забезпечує інтеграцію туристичних послуг, покращення взаємодії з туристами та створення додаткових можливостей для співпраці з місцевим бізнесом. Запропонований додаток виступає не лише інформаційним ресурсом, але й інструментом розвитку туристичного ринку міста, зокрема через інтеграцію туристичних маршрутів, партнерських закладів та системи знижок.

Крім того, обґрунтовано доцільність формування гастрономічного бренду «Тернопільська легендарна піца» як елементу туристичного продукту міста, що сприятиме підвищенню його впізнаваності та конкурентоспроможності. Запропоновано організацію тематичних заходів, зокрема гастрономічного фестивалю, активне використання соціальних мереж і співпрацю з локальними блогерами як ефективного інструменту популяризації міста.

Отже, запропоновані у роботі заходи мають комплексний характер і спрямовані на трансформацію існуючої моделі управління у більш бізнес-орієнтовану, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити зростання його прибутковості, активізувати туристичні потоки та сформувати конкурентоспроможне туристичне середовище міста Тернопіль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Нікіфорова Л.О. Економіка підприємства. Практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Вінниця: ВНТУ, 2016. – 216 с
2. Афанов Р.П. Теоретичні підходи до формування механізму управління промисловим підприємством. *Економіка та управління підприємствами*, Випуск 36. 2018 URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/40.pdf
3. Балашова О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563>.
4. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (64). 2024 – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
5. Все про туризм. Інтернет портал. URL: <https://infotour.in.ua/siltur7.htm>
6. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*, 4, 37-52, 2023. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
7. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 228 с
8. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: підручник. Київ: Знання, 2015. 582 с.
9. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. – URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).

10. Довгань Л. Є. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
11. Дудкіна О. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності розвитку. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23952>
12. Дудкіна О. П., Чикало І. В. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48> .
13. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : навч.-метод.комплекс. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. 116 с.
14. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
15. Закордонець А. Підвищення туристичної привабливості Тернополя за допомогою вдосконалення організаційно-функціональних механізмів управління бізнесом : матеріали VII всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 22 травня 2026 року).
16. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
17. Касянчук, Ю. А. Роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні ефективності діяльності підприємства / Ю. А. Касянчук, І. П. Малик *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. 2018. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24617>
18. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (10). 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>.

19. Мальська М. П., Гаталяк О. М. Туризм у містах : підручник. К. : ЦУЛ, 2018. 224 с.
20. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
21. Островська Г., Шерстюк Р., Кузь Т. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки, 2022, вип. 8(41) С.139-146.
22. Офіційний сайт «Туристично-інформаційного центру м. Тернопіль». – URL: <https://visit.ternopil.ua/>
23. Офіційний сайт Тернопільської міської ради. – URL: <https://ternopilcity.gov.ua/> .
24. Пархомець М. К. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: моногр. / М. К. Пархомець, В. В. Гудак, Тернопіль: ТНЕУ, 2014.256 с
25. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150>
26. Про державну програму розвитку туризму URL: <https://infotour.in.ua/siltur7.htm>
27. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
28. Про туризм. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
29. Семикіна М. В., Сторожук О. В. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101>

30. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму управління підприємством на засадах функціонального підходу в контексті європейської інтеграції. V Міжнародна науково-практична конференція, К. КНЕУ, 2023.
31. Таранич О., Якимова Н., Лігус Г. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*, 65-78. 2025. – URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.
32. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Монографія К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.
33. Туризм у Львові: офіційний туристичний портал міста. – URL: <https://lviv.travel>.
34. Туристичний потенціал Івано-Франківська: офіційний сайт. – URL: <https://iftourism.com/>.
35. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.