

М. В. Гарасимлюк, А. Б. Нагуляк, Ю. Т. Троць

## Шляхи удосконалення управлінських рішень та осучаснення комунікаційної політики туристичного підприємства

*Досліджено актуальне питання шляхів удосконалення управлінських рішень та осучаснення комунікаційної політики туристичного підприємства. Здійснено аналіз практики прийняття управлінських рішень і організації комунікацій у туристичній агенції, визначено проблемні місця і надано рекомендації щодо успішного функціонування в кризових умовах воєнного стану. Виявлено, що туристична агенція, яка в докризовий період була одним з галузевих флагманів в Україні, в умовах війни та післявоєнної відбудови соціально-економічного середовища потребує суттєвого удосконалення практики прийняття управлінських рішень. Запропоновано широке використання та опрацювання інформаційних потоків, переосмислення підходів до управління персоналом та його мотивації. Надано рекомендації щодо продуктової диверсифікації і впровадження туристичних напрямів, заснованих на концепціях культурного та креативного туризму. Рекомендовано осучаснити комунікаційну політику підприємства шляхом її цифровізації, віртуалізації, впровадження технологій онлайн-спілкування в соціальних мережах і побудови ефективної моделі інтернет-комунікацій маркетингу. Подальші дослідження рекомендовано спрямувати на питання контролю ефективності управлінських рішень і комунікативних практик, розвитку маркетингової діяльності підприємства.*

*Ключові слова:* туристичне підприємство, інновації, управлінські рішення, комунікації, інформація, цифрові технології.

**Постановка проблеми.** Управлінські рішення та комунікації на підприємствах туристичної галузі зазвичай розглядають як частину системи управління, спрямовану виключно на зростання прибутковості. Водночас туристичні підприємства функціонують у складному соціотехнічному середовищі, а їхня успішність обумовлюється багатосторонніми зв'язками з клієнтами, надавачами послуг та іншими стейкхолдерами. Швидкість змін сучасного бізнес-середовища, високий рівень конкуренції, насиченість туристичного ринку, системні загрози є тими умовами, в яких керівники туристичних підприємств змушені ухвалювати управлінські рішення. У 2020 р. туристичні підприємства у всьому світі зазнали негативного впливу через пандемію COVID-19 [1], наслідки якої певною мірою нівелювались лише до кінця 2021 р. Однак 24 лютого 2022 р. українські туристичні підприємства зіштовхнулись із ще більшим викликом через невмотивований військовий напад росії. Масштабні військові дії на значній частині України, тимчасова окупація декількох регіонів призвели до необхідності припинення або скорочення діяльності багатьох туристичних підприємств [2], але туристичну галузь можна розглядати як стратегічний сектор післявоєнного відновлення вітчизняної економіки. Драйвером зростання туристичних підприємств можуть стати раціональні, виважені, націлені на сталий розвиток управлінські рішення та інноваційна побудова комунікаційної політики, що зумовлює актуальність проведення відповідного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання прийняття управлінських рішень та організації комунікаційних процесів завжди були в центрі уваги науковців. Наприклад, класик німецької економічної школи М. Вебер звертає увагу на проблему нераціональності управлінських рішень, зумовлених емоціями, та наголошує на необхідності розроблення спеціальних процедур ухвалення відповідних рішень, використовуючи ієрархічно побудовані потоки інформації [3, с. 37-38]. За рекомендаціями канадського дослідника Р. Мінцберга, прийняття управлінських рішень також має ґрунтуватись на точній інформації, бути послідовним і раціональним [4, с. 142].

© М. В. Гарасимлюк, А. Б. Нагуляк, Ю. Т. Троць, 2022.

На нашу думку, запропоновані класиками моделі прийняття управлінських рішень є базовими, однак не враховують (і не можуть урахувувати) специфіку управління туристичними підприємствами та організаціями в них комунікаційних процесів. Погоджуючись із рекомендаціями класиків, зауважимо, що підприємство туристичної галузі часто змушене оперувати несистематизованими інформаційними потоками, які складно піддаються уніфікованій обробці, адже вони охоплюють цілі, мотивацію і можливості різних за своїм походженням суб'єктів комунікаційної взаємодії: споживачів, стейкхолдерів, владних інституцій тощо. З другого боку, прийняття рішення обумовлюється несистемними обмеженнями, пов'язаними з тенденціями моди на відпочинок, високою ризикованістю бізнесу, різними соціально-економічними очікуваннями залучених до співпраці організацій, а також рівнем компетенційного потенціалу власного персоналу туристичного підприємства.

Сучасні українські науковці також приділяли достатньо велику увагу процесам і методам прийняття управлінських рішень та організації комунікацій на підприємствах. Ми зосередили увагу на дослідженнях цих процесів у туристичних організаціях.

Ю. Джерелюк висвітлює особливості застосування сценарних підходів, здатних забезпечити антикризову стійкість туристичних підприємств. Це дослідження поглиблює теоретико-методичні основи прийняття управлінських рішень на основі виявлення вузьких місць і обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств [5]. Ще одне дослідження цього автора присвячене проблемі обґрунтування управлінських рішень щодо вибору методу оцінювання якості обслуговування туристичними підприємствами. Автор визначив критерії, які впливають на вибір методів оцінювання, і запропонував багатокритеріальне аналізування альтернатив [6].

Проблеми інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень у межах асортиментної політики туроператорів досліджено в науковій праці М. Попика та Р. Шулли. Автори проаналізували альтернативні підходи до формування показників прибутку як критеріїв для прийняття управлінських рішень та обґрунтували підхід до формування фінансового результату на основі концепції ускладненого директ-костингу [7].

Питання прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи вивчалися Н. Фединець, яка визначила здебільшого стабілізаційний або ліквідаційний характер цих рішень, зумовлений емоційною та психологічною напруженістю, однак не запропонувала ефективного механізму їх прийняття. Авторка виявила, що управлінські рішення вітчизняних туристичних підприємств найчастіше стосуються пошуку джерел збуту турпродуктів, перегляду цінової політики, оптимізації витрат і пошуку додаткових коштів [8].

Л. Герасим дослідив особливості використання інноваційних технологій в управлінні підприємств сфери туристичних послуг, виявив основну мету застосування інноваційних технологій, яка полягає в підвищенні їхньої частки на ринку, зростанні рівня якості надання послуг та удосконаленні їх на основі проведення диверсифікаційних заходів [9]. Водночас не до кінця розкритими залишились питання удосконалення організаційно-правового механізму впровадження і регулювання інноваційних технологій у системі управлінських рішень підприємств.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах було в центрі уваги дослідження Н. Дрокіної. Авторка надала рекомендації з використання інформаційно-комунікаційних технологій для прийняття ефективних управлінських рішень, охарактеризувала види інформаційних технологій у туризмі [10].

У роботі О. Баранецької та С. Щесюк, присвяченій комунікаціям у туризмі, висвітлено питання планування маркетингових комунікацій на основі рекламної кампанії та активізації рекламно-інформаційної роботи з іншими суб'єктами туристичного ринку [11].

Отже, можна стверджувати, що, попри значну увагу науковців до проблем прийняття управлінських рішень і налагодження дієвих комунікацій на

туристичних підприємствах, єдині підходи до означеної проблематики відсутні, дослідження мають доволі фрагментарний і несистемний характер, що актуалізує продовження наукових пошуків.

**Метою статті** є пошук шляхів удосконалення управлінських рішень та осучаснення комунікаційної політики туристичного підприємства. Завданнями дослідження обрано аналіз практики прийняття управлінських рішень і організації комунікацій у туристичній агенції, визначення проблемних місць і надання рекомендацій для успішного функціонування в кризових умовах воєнного стану.

**Основні результати дослідження.** Розроблення та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та високого рівня обслуговування споживачів, є головною складовою менеджменту туристичних підприємств. Якість управлінської діяльності керівника львівської туристичної агенції «Клуб мандрівників» (ТОВ ТА «Клуб мандрівників»), відомої на туристичному ринку з 1999 р. [12], визначається своєчасністю і повнотою прийнятих рішень, належним рівнем забезпечення контролю їх виконання.

Прийняття управлінського рішення доцільно розглядати як певний компроміс, заснований на оцінюванні керівником туристичної агенції соціально-економічних факторів розвитку суспільства, необхідність обрання варіанта управлінських дій, здатного оптимізувати загальну цінність рішення. Раціональність прийнятих у туристичній агенції управлінських рішень забезпечується розглядом альтернативних варіантів вирішення проблеми, які керівник здійснює за логічною схемою: діагностування проблеми → формулювання критеріїв для ухвалення та обмежень → розроблення та оцінювання альтернатив → обрання і затвердження оптимального варіанта → організація виконання → контроль і оцінювання отриманих результатів.

Першим етапом ухвалення управлінського рішення є діагностування проблеми. У короткостроковому періоді управління рішенням зазвичай стосуються оперативних питань діяльності агенції, тобто визначення чи корегування вимог до роботи менеджерів, поточних ситуацій щодо забезпечення якісного обслуговування клієнтів, контролювання витрат і збільшення доходності підприємства. Такі питання потребують від керівника володіння навичками вербальної комунікації для ефективного спілкування з операційним персоналом. Відповідна управлінська роль передбачає моніторинг і оцінювання значних потоків внутрішньої інформації для попередження помилок у роботі менеджерів та оптимального розподілу зусиль керівника для вирішення операційних завдань.

У ТОВ ТА «Клуб мандрівників» працює 10 працівників, які виконують свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій і надають споживачам послуги з якісного відпочинку. Для підвищення ефективності виконання посадових обов'язків менеджерами директор ухвалює операційні управлінські рішення щодо організаційної побудови туристичної агенції, розподілу завдань між виконавцями та забезпечення їх потрібними для якісного обслуговування споживачів ресурсами. Інша частина управлінських рішень стосується питань мотиваційного характеру, забезпечуючи зацікавлення менеджерів в якісному виконанні роботи. Такі рішення ґрунтуються на результатах поточного контролю діяльності персоналу та аналізі досягнутих результатів, а в разі необхідності для корегування дій персоналу потрібні додаткові управлінські рішення.

Організаційно ТОВ ТА «Клуб мандрівників» побудовано за лінійно-функціональним типом, що забезпечує злагоджену роботу персоналу, а управлінський вплив директора полягає в загальному керівництві, розробленні стратегії розвитку підприємства та вирішенні операційних завдань шляхом ухвалення поточних управлінських рішень, обов'язкових для виконання всіма працівниками. Організація праці в туристичній агенції вимагає чіткого розподілу обов'язків між працівниками, тому директором визначаються конкретні завдання з кількісними та якісними параметрами виконання, конкретизується послідовність виконання цих завдань з огляду на їхню пріоритетність і терміновість. Директор ухвалює управлінські рішення, які забезпечують працівників чіткими інструкціями та вказівками, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень.

На нашу думку, об'єктивні процеси інноваційного розвитку суспільства зумовлюють актуальність запровадження в ТОВ ТА «Клуб мандрівників» використання концепції управління персоналом, заснованої на безупинному навчанні і розвитку особистості. Витрати на розвиток персоналу доцільно розглядати як довгострокові інвестиції, потрібні для успішної реалізації цілей розвитку агенції. Відповідні управлінські рішення ми пропонуємо обґрунтовувати управлінським, особистісним і соціальним аспектами. Управлінський забезпечується набуттям працівниками нових знань і навичок, що дозволить покращити виконання ними функціональних обов'язків, удосконалити комунікації з постачальниками туристичних послуг і споживачами. Особистісний охоплює самореалізацію працівників у результаті їхнього професійного зростання і є джерелом нематеріальної мотивації. Соціальний аспект полягає в покращенні умов життєдіяльності та розумінні важливості роботи працівників для подальшого розвитку суспільства.

Більш складними для розроблення та ухвалення є стратегічні управлінські рішення, які стосуються загальних планів розвитку туристичної агенції. Прийняття таких управлінських рішень потребує окреслення чіткої картини про місце підприємства в мінливому середовищі, що охоплює загальні тенденції розвитку туристичної галузі, успіхи та плани розвитку інших суб'єктів туристичного ринку Львівщини, зміни в тенденціях попиту та настроях споживачів.

Такі управлінські рішення спираються на інформацію, отриману в результаті маркетингових досліджень. Достовірна, своєчасна, повна та релевантна інформація, яку можна вважати підґрунтям прийняття управлінських рішень, розглядається в ТОВ ТА «Клуб мандрівників» як найважливіший ресурс власного розвитку та зміцнення стратегічних позицій.

Відповідно до прийнятої в туристичній агенції стратегії, основні напрями обслуговування споживачів було сконцентровано на екскурсійному обслуговуванні дитячих груп, груп дорослих та індивідуальних туристів у Львові та області та етнографічних турів «Національні свята України»; розробленні індивідуальних турів Західною Україною; організації екскурсійних програм, літнього та зимового відпочинку в Українських Карпатах; організації екскурсійного та курортного відпочинку за кордоном; організації лікувально-оздоровчих турів та організації весільних подорожей [12].

Зазначимо, що на різних етапах процесу прийняття управлінського рішення керівником висувуються різні вимоги до інформації. Зокрема, визначення мети діяльності, місії та цілей розвитку потребує знань щодо ринкових тенденцій, макроекономічної ситуації в країні, перспектив соціальної захищеності громадян тощо. Для адекватного оцінювання ситуації важливою є структурованість інформаційних потоків, що дає керівнику можливість використати системний підхід для проведення коректного аналізу та прийняття вірного управлінського рішення.

Головна мета аналізування зовнішнього середовища туристичної агенції полягає в систематичному діагностуванні та оцінюванні можливого впливу неконтрольованих факторів на успішне функціонування підприємства. Тому відповідне управлінське рішення стосувалось завдання комплексного відстеження змін і визначення факторів істотного впливу на виникнення додаткових можливостей чи потенційних загроз і мало на меті врахування їх для розроблення планів розвитку. Наприклад, зростання зацікавленості Україною з боку іноземних туристів на тлі карантинних обмежень, пов'язаних із пандемією COVID-19, виявило нові можливості для зростання підприємств і зумовило ухвалення управлінського рішення про залучення до співпраці екскурсиводів зі знанням польської, англійської, французької, іспанської, італійської та німецької мов для забезпечення високої якості екскурсійного обслуговування груп іноземців у Львові та області. Приклад іншої спрямованості – через військову агресію РФ проти України було прийнято управлінське рішення про тимчасову відмову від обслуговування туристів на морських курортах України, призупинено угоди з надавачами послуг з тимчасового проживання та чартерних перевезень.

На опрацювання інформаційних потоків, заплановані та позапланові контакти з клієнтами, телефонні розмови з питань організації діяльності припадає більша

частина роботи менеджерів туристичної агенції. Отже, комунікації можна розглядати як основний функціональний інструмент забезпечення діяльності персоналу підприємства, ними просякнута вся система управління ТОВ ТА «Клуб мандрівників» (рис. 1).

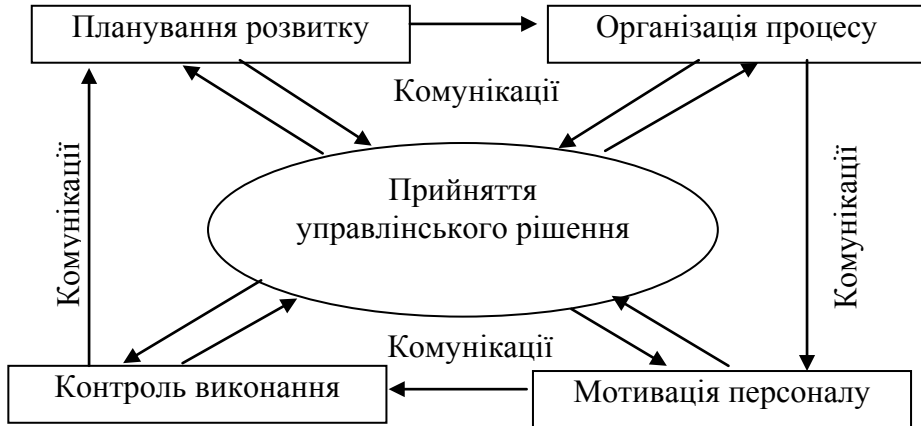


Рис. 1. Місце комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень у ТОВ ТА «Клуб мандрівників»  
Джерело: авторська розробка.

Водночас комунікації в туристичній агенції не лише виконують функцію передавання інформації, але й спрямовані на формування поведінкових моделей адресата, його мотивування до саморозвитку та кращого обслуговування клієнтів. Неодмінною умовою для забезпечення мотиваційних характеристик комунікації є впевненість керівника і працівників, що інформаційно обґрунтовані управлінські рішення здатні покращити результати господарської діяльності підприємства, а отже, призведуть до покращення матеріального благополуччя персоналу та задовольняють його соціальні експектації.

Особливо складні умови функціонування ТОВ ТА «Клуб мандрівників» в умовах війни зумовили певну зміну в спрямованості управлінських рішень. Розуміння, що війна поставила підприємство в умови не стільки успішного розвитку, скільки виживання, спричинило прийняття рішень про певну переорієнтацію напрямів діяльності. Окрім виключення відпочинкових програм на морських курортах України, поза межами досяжності опинились екскурсійні тури більшістю регіонів України. На нашу думку, вдалим рішенням для туристичної агенції може стати прийняття управлінського рішення про розвиток креативних і культурно-пізнавальних туристичних напрямів на території Українських Карпат.

В умовах воєнного стану основним мотивом подорожування українців є відпочинок від переживань, пов'язаних із війною. Найкращим способом забезпечення такого відпочинку може стати можливість отримати нові знання, ознайомитись з пам'ятками рідної для себе місцевості. Культурний туризм дозволяє забезпечити культурно-пізнавальні очікування споживачів, а креативний – розкрити творчий потенціал мандрівників. Тому директору доцільно розробити управлінське рішення про організацію туристичних подорожей з елементами творчості, що дозволить поєднати вагомість автентичності та рекреаційності туристичних ресурсів. Вважаємо, що цей напрям доцільно розвивати і після перемоги, оскільки культурно-пізнавальні мотиви подорожування набувають популярності серед туристів у всьому світі, а місцева автентичність Українських Карпат здатна забезпечити їм як ознайомлення з пам'ятками історичної спадщини, так і досвід занурення в культурне середовище.

Зрозуміло, що така рекомендація передбачає активізацію комунікацій підприємства із зовнішнім середовищем, центральним суб'єктом якого є споживач. Відповідно, актуалізується потреба в інтенсифікації цифрових комунікацій для поширення інформації про туристичну агенцію та її послуги широкій аудиторії

інформатизованого суспільства. Зокрема, доцільно прийняти рішення про використання соціальних мереж для просування туристичного продукту агенції. Створення персональних сторінок у декількох соціальних мережах сприятиме зростанню іміджу підприємства, а отримана від онлайн-спілкування з потенційними споживачами інформація надасть імпульс до оновлення стратегії розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень, що призведе до збільшення потоку споживачів [13]. Водночас важливо налагоджувати цифрові комунікаційні зв'язки з іншими суб'єктами туристичної галузі, представниками державних інституцій та органами місцевого самоврядування, іншими стейкхолдерами (рис. 2).

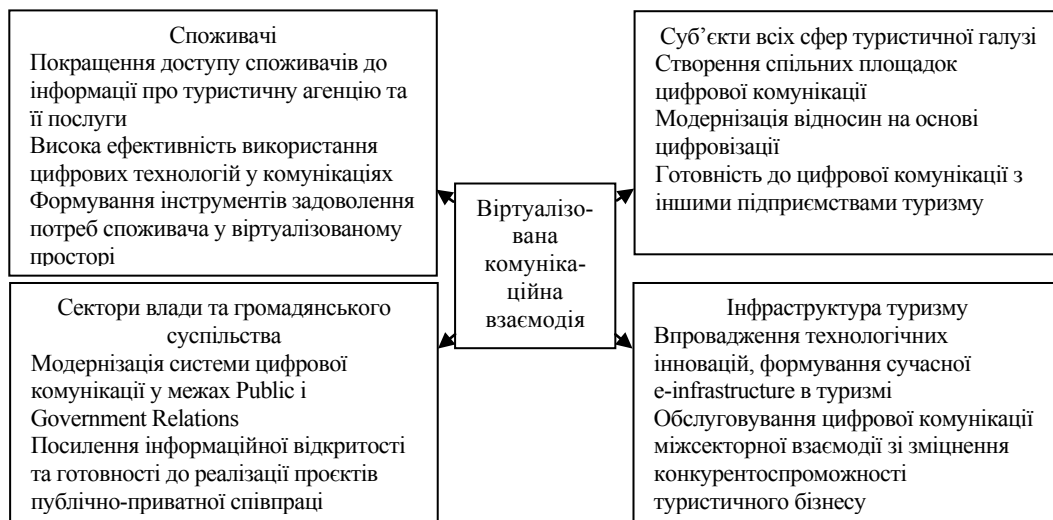


Рис. 2. Напрями та завдання цифрової комунікативної політики ТОВ ТА «Клуб мандрівників»  
Джерело: авторська розробка.

Побудову ефективної моделі інтернет-комунікацій маркетингу ТОВ ТА «Клуб мандрівників» пропонуємо розпочинати з визначення його цілей та драйверів. Наприклад, запропонована Р. Бараном [14] модель інтегрує драйвери інтернет-маркетингу, управлінські рішення з просування туристичного продукту та перспективи для споживачів і підприємства, а її компоненти циклічно пов'язані, що дає змогу внести корективи за результатами аналізу ефективності (рис. 3).

З огляду на фінансову складність реалізації нашої пропозиції в умовах воєнного стану пропонуємо управлінське рішення щодо виділення або перерозподілу наявних ресурсів для реалізації стратегії інтернет-маркетингу, використовуючи наявну структуру організації та враховуючи можливості сучасних інформаційних технологій.

**Висновки.** Отже, туристична агенція, яка в докризовий період була одним з галузевих флагманів в Україні, в умовах війни та післявоєнної відбудови соціально-економічного середовища потребує суттєвого удосконалення практики прийняття управлінських рішень. Запропоновано широке використання і опрацювання інформаційних потоків, переосмислення підходів до управління персоналом та його мотивації. Надано рекомендації щодо продуктової диверсифікації і впровадження туристичних напрямів, заснованих на концепціях культурного та креативного туризму. Також рекомендовано осучаснити комунікаційну політику підприємства шляхом її цифровізації та віртуалізації, впровадити технології онлайн-спілкування в соціальних мережах і побудувати ефективну модель інтернет-комунікацій маркетингу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на питання контролю ефективності управлінських рішень і комунікативних практик, розвитку маркетингової діяльності підприємства.

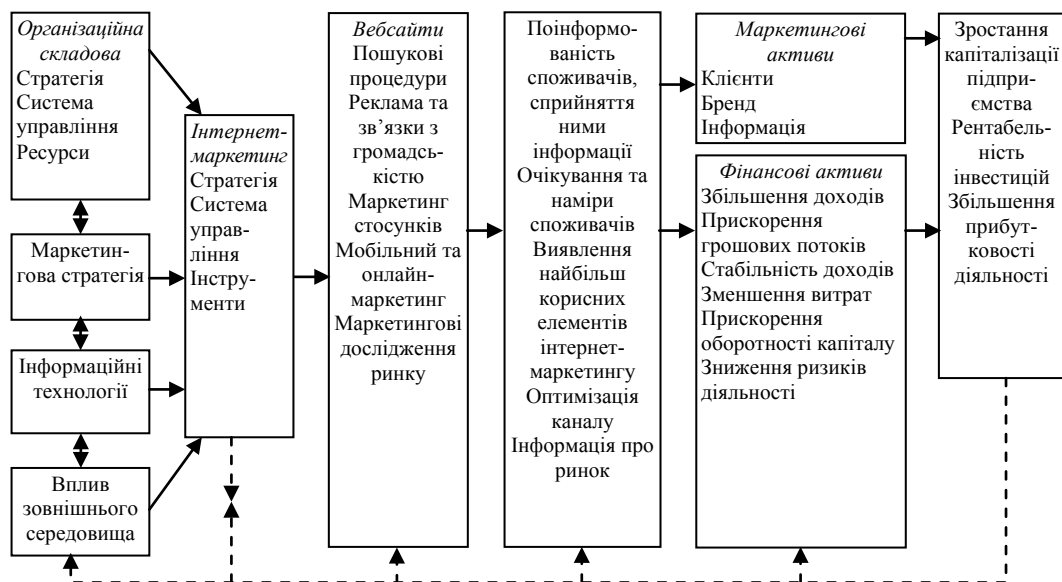


Рис. 3. Модель узгодження цілей та драйверів інтернет-маркетингу туристичного підприємства  
Джерело: розроблено та побудовано за матеріалами [14].

#### Список використаних джерел

1. Зануда А. Коронавірус: скільки втрачає туризм. *BBC News Україна*: сайт. 16.03.2020. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285>
2. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. *Baltija Publishing*: сайт. 2022. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4>. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1>
3. Weber M. *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Munchen; Hamburg, 1965. 450 s. DOI: <https://doi.org/10.17104/9783406623820-65>
4. Mintzberg H., Ahlstrand B. Lampel J. *Strategy Safari A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 406 p.
5. Джерелюк Ю. О. Сценарний підхід до обґрунтування управлінських рішень щодо системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. пр. 2018. Вип. 4(66). С. 63-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-10>
6. Джерелюк Ю. О. Обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*: зб. наук. пр. 2021. Вип. 41. С. 27-31. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-5>
7. Попик М. Я., Шулла Р. С. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень туроператора на основі системи «ускладненого директ-костингу». *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2020. Вип. 2(142). С. 88-99. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-2-12>
8. Фединець Н. І. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60>
9. Скриньковський Р. М., Хмиз М. В., Тиркало Ю. Є., Кайдрович Х. І., Гарасим Л. С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 7(51). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7415>
10. Дрокіна Н. І. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах. *Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку*: матеріали Міжнар. наук. практ. конф. Київ: КНТЕУ, 2014. С. 348-349.
11. Баранецька О. С., Щесюк С. В. Комунікація в туризмі і чинники ефективності маркетингових комунікацій. *Практичні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних і управлінських рішень*: матеріали Всеукр. наук. практ. конф. Рівне: РВВ РДГУ, 2017. С. 9-11.
12. *Клуб мандрівників*: сайт. 2022. URL: <https://travellers-club.lviv.ua>

13. Марковець О., Таланчук Д. Інформаційне забезпечення допомоги у прийнятті рішень на основі дописів соціальних мереж. *Інформація, комунікація, суспільство 2020*: матеріали 9-ї міжнар. наук. конф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 201-203.
14. Баран Р. В. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. 2021. Т. 31. № 2. С. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.080>

#### References

1. Zanuda, A. (2020, Mar 16). Coronavirus: skil'ky vtrachaye turyzm [Coronavirus: how much tourism is losing]. *BBS News Ukraine*: Website. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285> [in Ukrainian].
2. Barvinok, N. V., & Barvinok M. V. (2022). Vplyv rosiys'ko-ukrayins'koi viyny na turyzm v Ukraini ta perspektyvu yoho rozvytku v maybutn'omu [The influence of the Russian-Ukrainian war on tourism in Ukraine and prospects for its development in the future]. *Baltija Publishing*: Website. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-4>. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1> [in Ukrainian].
3. Weber, M. (1965). Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus [The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism]. Munich; Hamburg. DOI: <https://doi.org/10.17104/9783406623820-65> [in German].
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
5. Dzherylyuk, Yu. O. (2018). Stsenarnyy pidkhd do obruntuvannya upravlins'kykh rishen' shchodo systemnoho zabezpechennya zovnishn'oyi antykrizovoyi stiykosti turystychnykh pidpryyemstv [A scenario approach to justifying management decisions regarding the systematic provision of external anti-crisis resilience of tourist enterprises]. In *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi [Problems of the systemic approach in economics]*: Vol. 4(66) (pp. 63-69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-10> [in Ukrainian].
6. Dzherylyuk, Yu. O. (2021). Obruntuvannya vyboru metodu otsynuyvannya yakosti obsluhovuvannya v turystychnykh pidpryyemstvakh [Justification of the choice of the method of assessing the quality of service in tourist enterprises]. In *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences]*: Vol. 41 (pp. 27-31). DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-5> [in Ukrainian].
7. Popyk, M. Ya., & Shulla, R. S. (2020). Informatsiyno-analitychna pidtrymka pryynyattya upravlins'kykh rishen' turoperatora na osnovi systemy «uskladnenoho dyrekt-kostynhu» [Informational and analytical support for making management decisions of the tour operator based on the «complicated direct costing» system]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine]*: Vol. 2(142) (pp. 88-99). DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-2-12> [in Ukrainian].
8. Fedynets, N. I. (2020). Osnovni aspekty rozrobky ta pryynyattya rishen' z upravlinnya personalom turystychnoho pidpryyemstva v umovakh kryzy [The main aspects of development and decision-making in personnel management of a tourist enterprise in crisis conditions]. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 60, 61-67. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60> [in Ukrainian].
9. Skrynkovskyy, R. M., Khmyz, M. V., Tyrkalo, Yu. Ye., Kaydrovych, Kh. I., & Harasym, L. S. (2021). Innovatsiyni tekhnolohiyi v upravlinni biznes-protsesamy pidpryyemstv sfery hotel'no-restorannykh ta turystychnykh posluh [Innovative technologies in the management of business processes of enterprises in the sphere of hotel-restaurant and tourism services]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky – Internauka. Series: Economic Sciences*, 7(51), 47-55. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7415> [in Ukrainian].
10. Drokina, N. I. (2014). Informatsiyno-komunikatsiynye zabezpechennya pryynyattya upravlins'kykh rishen' na turystychnykh pidpryyemstvakh [Information and communication support for management decision-making at tourist enterprises]. In *Turyzm: realiyi ta perspektyvy staloho rozvytku [Tourism: realities and prospects of sustainable development]*: Proceedings of the International science and practice conference (pp. 348-349). Kyiv: KNTEU. [in Ukrainian].
11. Baranetska, O. C., & Shchesnyuk, S. V. (2017). Komunikatsiya v turyzmi i chynnyky efektyvnosti marketynhovykh komunikatsiy [Communication in tourism and factors of effectiveness of marketing communications]. In *Prykladni aspekty informatsiynoho zabezpechennya ta obruntuvannya tekhnichnykh i upravlins'kykh rishen' [Applied aspects of information provision and substantiation of technical and managerial decisions]*: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (pp. 9-11). Rivne: EPD RSHU. [in Ukrainian].
12. *Travelers Club*: Website (2022). Retrieved from <https://travellers-club.lviv.ua> [in Ukrainian].
13. Markovets, O., & Talanchuk, D. (2020). Informatsiynye zabezpechennya dopomohy u pryynyatti rishen' na osnovi dopysiv sotsial'nykh merezh [Information support for decision-making based on social network posts]. In *Informatsiya, komunikatsiya, suspil'stvo 2020 [Information, communication, society 2020]*: Proceedings of the 9th international scientific conference (pp. 201-203). Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. [in Ukrainian].



14. Baran, R. (2021). Formuvannya marketynhovoyi komunikativnoyi polityky turystychnykh pidpryyemstv v umovakh rozvytku tsyfrovyykh komunikatsiy [Formation of marketing communication policy of tourist enterprises in the conditions of development of digital communications]. In *Ekonomichnyy analiz [Economic Analysis]*: Vol. 31(2) (pp. 80-89). DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.080> [in Ukrainian].

**Harasymlyuk M. V., Nahulyak A. B., Trots Yu. T. Ways to improve management decisions and modernize the communication policy of the tourist enterprise.**

*The article addresses the urgent issue of how to improve the decision-making and upgrade the communication policy of a tourist enterprise. The decision-making practice and the organization of communication in an operating travel agency are analyzed. The article determines that the rationality of management decisions is ensured by the consideration of alternative options for problem-solving. It reveals that a travel agency was one of the industry leaders in Ukraine in the pre-crisis period but suffered considerable losses in the pandemic restrictions and especially due to the war. The need for significant improvement in decision-making practices is emphasized. The article recommends reconsideration of approaches to personnel management and its motivation and the use of personnel management concept based on continuous learning and personal development. The personnel development cost is suggested to be considered as a long-term investment in achieving the development goals of a travel agency. The managerial role of a director stipulates monitoring and evaluation of significant flows of internal information to prevent mistakes in the work of managers and ensure optimal distribution of the manager's efforts. The importance of the structural organization of information flows for the use of a systemic approach to making the right managerial decision by an enterprise's manager is emphasized. The article recommends the use of communication as the main functional tool for ensuring the activity of personnel, setting specific tasks, and specifying their sequence. Recommendations for goods diversification, namely the introduction of tourist destinations grounded on the concepts of cultural and creative tourism are offered. The need for intensive integration with digital communication to inform a wide audience of the information society on a travel agency and its services is identified. The article suggests upgrades in the communication policy of an enterprise through its digitalization, virtualization, the introduction of the technology of online communication in social networks, and the development of an efficient model of online communication marketing. Further studies are suggested to be focused on the issues of control over the efficiency of managerial decisions and communication practices and the development of the marketing activity of an enterprise.*

*Keywords: tourism enterprise, innovation, management solutions, communications, information, digital technologies.*

*Гарасимлюк Марія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та експертизи товарів Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: [marysoltys@ukr.net](mailto:marysoltys@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-1217>).*

*Harasymlyuk Mariya Volodymyrivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of management and expertise of goods of the Ivan Franko National University of Lviv.*

*Нагуляк Андрій Богданович – студент економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: [nagulakandrij076@gmail.com](mailto:nagulakandrij076@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8047-3048>).*

*Nahulyak Andriy Bohdanovych – Student of the Faculty of Economics of the Ivan Franko National University of Lviv.*

*Троць Юлія Тарасівна – студентка економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: [trotsjulia315@gmail.com](mailto:trotsjulia315@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7854-5970>).*

*Trots Yuliya Tarasivna – Student of the Faculty of Economics of the Ivan Franko National University of Lviv.*

Надійшло 25.10.2022 р.