

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КОШІЛЬ ІРИНИ МИКОЛАЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Нетреба Ірина Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
КОШІЛЬ ІРИНИ МИКОЛАЇВНИ

1. Тема роботи: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.

5. Об'єкт дослідження: процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг та розробка пропозицій спрямованих на підвищення ефективності цих процесів в умовах динамічного ринкового середовища.

Завдання:

6.1. дослідити сутність, етапи та принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства;

6.2. узагальнити методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища;

6.3. надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати комплекс маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»)

6.4. провести діагностику впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»;

6.5. розробити напрями удосконалення цифрового маркетингу та комунікацій з клієнтами;

6.6. обґрунтувати доцільність розвитку партнерської екосистеми ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у контексті стратегії маркетингу.

Науковий керівник

доц. Ірина НЕТРЕБА

Здобувач освіти

Ірина КОШІЛЬ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник
Здобувач освіти

доц. Ірина НЕТРЕБА
Ірина КОШЛІ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Скорочення	Повна назва
CRM	Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами
HR	Human Resources – управління людськими ресурсами
IT	Information Technology – інформаційні технології
B2B	Business to Business – формат взаємодії між підприємствами

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, етапи та принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	9
1.2. Методичні положення оцінювання маркетингового середовища функціонування підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТУРИСТИЧНЕ АГЕНТСТВО «ТУРС-ТІКЕТС».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс».....	26
2.2. Діагностика впливу чинників зовнішнього середовища на маркетингову діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТУРИСТИЧНЕ АГЕНТСТВО «ТУРС-ТІКЕТС».....	68
3.1. Пропозиції щодо удосконалення інструментів цифрового маркетингу та комунікацій з клієнтами ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс».....	68
3.2. Обґрунтування необхідності розвитку партнерської екосистеми у контексті стратегії маркетингу	76
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфери послуг маркетингова діяльність підприємств набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує формування конкурентних переваг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективну взаємодію з клієнтами. Особливої актуальності це питання набуває для туристичних підприємств, діяльність яких залежить від динамічних факторів ринку, сезонності попиту, цифровізації та глобальних викликів, зокрема воєнного стану в Україні. Зростання значення цифрових каналів комунікації, CRM-систем, онлайн-платформ бронювання та аналітичних інструментів зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг. В умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів ефективне управління маркетингом стає ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства. Отже, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств туристичної галузі шляхом впровадження сучасних інструментів управління, аналізу маркетингового середовища та формування обґрунтованої маркетингової стратегії.

Проблематика управління маркетинговою діяльністю підприємств, зокрема у сфері послуг та туризму, широко досліджувалася у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед зарубіжних авторів вагомий внесок зробили Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, які розглядали концептуальні засади маркетингу, формування маркетингових стратегій та поведінку споживачів. В українській науковій школі питання маркетингової діяльності підприємств сфери послуг висвітлювали С. Ілляшенко, Н. Карпенко, О. Кендюхов, С. Фірсова та інші вчені, які акцентували увагу на особливостях цифровізації, конкурентоспроможності та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг та розробка

пропозицій спрямованих на підвищення ефективності цих процесів в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, етапи та принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання маркетингового середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати комплекс маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»);
- провести діагностику впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»;
- розробити напрями удосконалення цифрового маркетингу та комунікацій з клієнтами;
- обґрунтувати доцільність розвитку партнерської екосистеми ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у контексті стратегії маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.

У процесі дослідження використано наступні методи: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід - для дослідження маркетингової діяльності як цілісної системи; економіко-статистичні методи - для оцінювання та аналізу результатів діяльності підприємства; порівняльний аналіз - для оцінки конкурентного середовища; експертні методи - для діагностики впливу факторів зовнішнього середовища; графічні методи - для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також внутрішня аналітична інформація ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс».

Результати дослідження були представлені на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи». Тема доповіді: «Управління маркетинговою діяльністю посередницької платформи у сфері туризму в кризових умовах» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, етапи та принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства

В умовах трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку послуг маркетингова діяльність підприємства перестає бути лише функціональним елементом управління і набуває системоутворюючого значення [18; 2], визначаючи здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати попит і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Сучасні підходи до розуміння маркетингової діяльності базуються на концепції орієнтації на споживача, відповідно до якої підприємство повинно не лише реагувати на існуючий попит, а й активно формувати його, використовуючи комплекс маркетингових інструментів [18; 12]. При цьому маркетинг розглядається як інтегрована система, що охоплює всі рівні управління підприємством — від стратегічного до операційного (Табл.1.1.1.):

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення категорії «управління маркетинговою діяльністю»*

Автор	Визначення
Котлер Ф.	Алгоритм проектування, структурування, впровадження та моніторингу ринкових зусиль компанії задля забезпечення запитів клієнтів і виконання стратегічних завдань фірми.
Балабанова Л. В.	Свідомий цикл створення та здійснення ринкової політики установи, що базується на вивченні попиту та аналізі внутрішнього потенціалу організації.
Ілляшенко С. М.	Системна сукупність дій з ухвалення управлінських рішень, спрямованих на стимулювання попиту та збут продукції чи сервісів у ринковому середовищі.
Примак Т. О.	Сукупність управлінських рішень, що дають змогу коригувати поведінку суб'єкта на ринку, розширювати попит і вибудовувати якісний діалог із ключовими сегментами споживачів.
Крикавський Є. В.	Механізм контролю ринкової активності, покликаним формувати попит та гарантувати продуктивну співпрацю з цільовими споживачами. Цей процес визначається як важіль реалізації стратегічних настанов установи шляхом генерування вигоди для покупця та отримання конкурентних переваг.

*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [4; 12; 13; 17; 23]

Огляд наукових праць дає підстави стверджувати, що категорія «управління маркетинговою діяльністю» має розгалужену структуру і трактується з різних точок зору: як набір функцій, цілісна система, послідовний процес або об'єкт управління. Таким чином, можна узагальнити підходи до вивчення маркетингової діяльності підприємства та управління нею (Табл.1.1.2):

Таблиця 1.1.2

Систематизація підходів до визначення терміну «маркетингова діяльність підприємства»*

Підходи	Характеристика	Переваги	Обмеження
Функціональний	Розглядає маркетинг як сукупність функцій	Простота	Не враховує взаємозв'язки між елементами
Системний	Маркетинг як цілісна система	Комплексність	Складність реалізації
Процесний	Маркетинг як послідовність дій	Логічність	Обмежена гнучкість
Управлінський	Спрямованість на управління взаємодією з ринком	Орієнтація на результат	Вимагає аналітики

*Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 11; 12; 19].

Отже, маркетинг підприємства доцільно розглядати як модель взаємозалежних дій, орієнтованих на ринкову аналітику, моделювання попиту, рекламу послуг та відповідь на потреби аудиторії для досягнення прибутковості й довгострокової стійкості бізнесу.

Зазначимо, що у туристичному секторі маркетинг має унікальну специфіку через складну природу продукту, який формується групою різних суб'єктів (готельєрами, логістами, операторами) [33]. У цьому контексті маркетингові зусилля спрямовуються не лише на стандартне просування, а й на адміністрування взаємодії між усіма учасниками ланцюга створення цінності турпакету. Крім того, розвиток цифрових технологій суттєво трансформує маркетингову діяльність [25; 26]. Впровадження CRM-систем, автоматизація процесів продажу, використання аналітики даних та омніканальних комунікацій змінюють підходи до взаємодії з клієнтами та управління маркетинговими процесами.

Управління маркетинговою діяльністю є складним багаторівневим процесом, який включає прийняття рішень щодо формування попиту, вибору цільових сегментів, розробки маркетингових стратегій та контролю результатів діяльності [11].

На відміну від традиційного управління, що орієнтоване на внутрішні процеси підприємства, управління маркетинговою діяльністю спрямоване на зовнішнє середовище та передбачає постійний аналіз ринку, конкурентів і споживачів (Табл.1.1.3):

Таблиця 1.1.3

Порівняльна характеристика підходів до управління маркетинговою діяльністю*

Підхід	Сутність	Спрямованість
Традиційний	Орієнтація на продукт	Внутрішнє середовище
Маркетинговий	Орієнтація на клієнта	Зовнішні чинники
Цифровий	Орієнтація на дані	Аналітика

*Джерело: систематизовано автором на основі [12; 19; 26].

Порівняльний аналіз підходів до управління маркетинговою діяльністю дає змогу більш глибоко зрозуміти еволюцію маркетингового мислення та зміну пріоритетів у діяльності підприємств. Традиційний підхід ґрунтується на фокусуванні на самому продукті та наявному потенціалі виробництва. У цій моделі пріоритет надається масштабам випуску, мінімізації собівартості та підвищенню технічних параметрів продукції. При цьому запити покупців розглядаються лише поверхнево, що суттєво обмежує результативність такої стратегії в умовах динамічного ринку. Використання цього методу виправдане лише за умови слабкої конкуренції чи незмінно високого рівня споживання.

Маркетинговий підхід зміщує центр уваги з товарної одиниці на особистість покупця. Головна ідея полягає у вивченні очікувань цільових груп, створенні цінності на основі цих даних та встановленні тривалого зв'язку з клієнтами. Застосовуючи цей підхід, компанія активно впроваджує методи сегментування, стратегії позиціонування та маркетингові комунікації. Саме

цей вектор є фундаментальним для сучасного бізнесу, оскільки забезпечує ринкове лідерство через глибоке розуміння клієнта.

Цифровий підхід є наступним етапом еволюції маркетингу, спираючись на масиви даних та інформаційні технології в менеджменті. Характерними ознаками даного підходу є детальний аналіз, автоматизація операцій та індивідуальна робота з кожним споживачем. У межах цифрової трансформації компанії інтегрують CRM-платформи, сервіси веб-метрики, онлайн-канали зв'язку та сучасні алгоритми аналізу інформації.

Прикладне значення цифрової концепції полягає у можливості не лише вчасно підлаштовуватися під коливання ринку, а й здійснювати аналіз дій покупців, посилювати результативність ринкових зусиль та мінімізувати корпоративні видатки. Найбільшу цінність цей інструментарій має для представників сервісного сектору, передусім туристичних фірм, чий успіх безпосередньо зумовлений швидкістю обробки даних та рівнем взаємодії з аудиторією і контрагентами.

Узагальнюючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що сучасні стандарти управління маркетинговою діяльністю базуються на інтеграції класичного маркетингового та новітнього цифрового підходів. Це дає змогу організаціям підтримувати високий рівень сервісу, адаптивність та продуктивність роботи в умовах постійної ринкової трансформації.

Сучасне управління маркетинговою діяльністю передбачає використання цифрових інструментів, які дозволяють:

- автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами;
- аналізувати поведінку споживачів;
- підвищувати ефективність комунікацій;
- оптимізувати витрати на маркетинг.

У такий спосіб, управління маркетингом переходить у формат процесу, що базується на цифрах, де кожне управлінське рішення обґрунтовується аналітичними висновками.

Маркетингова діяльність підприємства має складну структуру, яка включає низку взаємопов'язаних етапів (Рис.1.1.1):

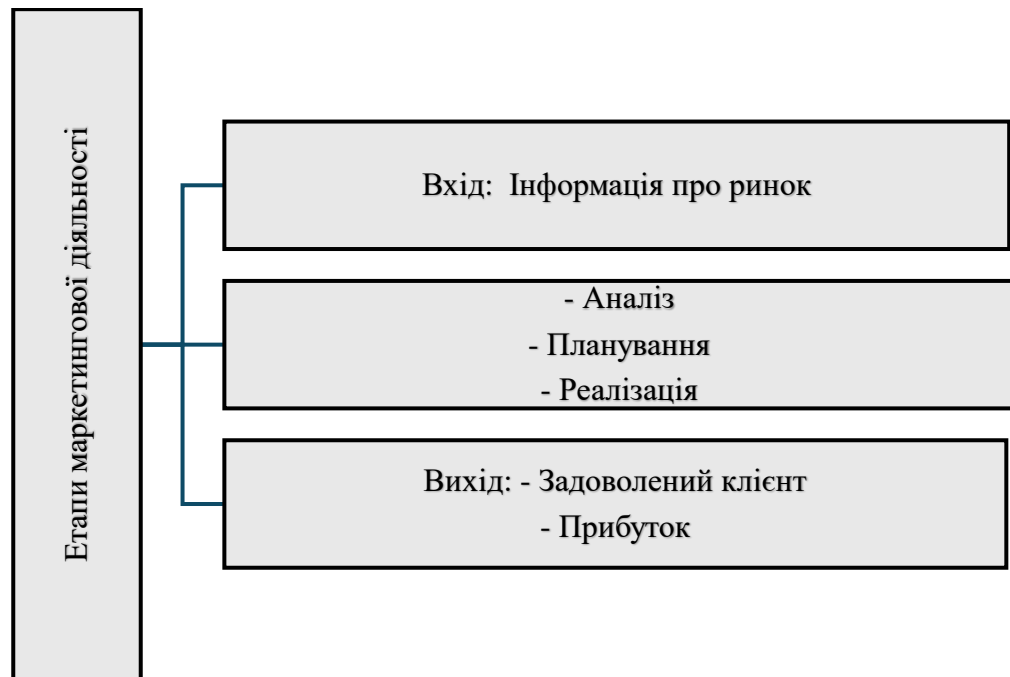


Рисунок 1.1.1 Етапи маркетингової діяльності*

*Джерело: розроблено автором.

Як зазначено у джерелах [4; 5], основним інструментом реалізації маркетингової діяльності є комплекс маркетингу. Розглянемо комплекс маркетингу для сфери послуг (Табл.1.1.4):

Таблиця 1.1.4

Комплекс маркетингу (7P) у сфері послуг

Елемент	Економічна сутність	Значення для підприємства
Product	Формування послуги	Основна цінність
Price	Ціноутворення	Прибутковість
Place	Канали збуту	Доступність
Promotion	Комунікації	Попит
People	Персонал	Якість сервісу
Process	Процеси	Ефективність
Physical Evidence	Матеріальні елементи	Довіра

*Джерело: систематизовано автором на основі [19; 26].

Зазначимо, що комплекс маркетингу (7P) у сфері послуг має унікальні риси, що зумовлені нематеріальним характером сервісу, інтенсивною комунікацією з клієнтом та визначальним впливом людського фактора [5; 11]. У туристичному бізнесі ці нюанси відчуються найбільш гостро, адже турпродукт є багатограним і поєднує в собі базовий сервіс, додаткові зручності, психоемоційні враження та сервісні стандарти.

Елемент Product (послуга) у туризмі має багаторівневу структуру та охоплює не лише ключові складові (турпакет, готельний сервіс, авіап перевезення), а й консалтинговий супровід, надання інформації та допомогу мандрівнику на кожному етапі поїздки. Специфіка полягає у неможливості перевірити якість до покупки, через що критичного значення набувають авторитет бренду та довіра споживачів [4; 5; 19].

Елемент Price (ціна) у туристичній діяльності вирізняється гнучкістю та чутливістю до змін зовнішнього оточення: ринкової кон'юнктури, валютних коливань та стратегій операторів. Для агентських компаній вартість є не лише фінансовим параметром, а й методом мотивації контрагентів через бонусну сітку та комісійні виплати.

Елемент Place (розподіл) у сучасному туризмі розвивається у бік діджитал-взаємодії. Пріоритетними шляхами реалізації стають CRM-платформи, веб-портали та мобільні софти, що гарантують миттєвий доступ до пропозицій. Це суттєво поліпшує сервіс та оптимізує внутрішню продуктивність.

Елемент Promotion (просування) у туристичній сфері має комплексний характер, поєднуючи класичний рекламний інструментарій із цифровими медіа: SMM, месенджери, розсилки, галузеві івенти та воркшопи для персоналу. Важливо, що активність орієнтована як на роздрібного клієнта, так і на агентську мережу [5; 11; 19; 26].

Елемент People (персонал) є фундаментом якості в сервісному секторі, адже саме кадри створюють рівень гостинності. У туристичній сфері пріоритет

надається експертності менеджерів, їхнім комунікативним навичкам, вмінню надавати поради та оперативно розв'язувати конфлікти.

Елемент Process (процеси) визначає результативність сервісу. У турбізнесі це стосується темпів опрацювання запитів, комфорту в системі резервування, автоматизованої звітності та синхронізації різнопланових сервісів. Максимальна налагодженість цих циклів прямо пропорційна успішності бізнесу.

Елемент Physical Evidence (матеріальні докази) у сфері послуг має особливу форму, оскільки послуги неможливо торкнутися, вона потребує візуальних доказів якості [4; 5; 19]. У туризмі це реалізується через зручність сайту, ергономіку CRM, стилістику офісу, маркетингові матеріали, фідбек від мандрівників та загальну репутацію. Ці атрибути формують впевненість споживача та схиляють його до вибору конкретної компанії.

Таким чином, кожен елемент маркетингового комплексу 7P у сфері туризму має свою специфіку та відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Ефективне поєднання цих елементів дає змогу забезпечити високу якість обслуговування, задоволення потреб клієнтів та стійкий розвиток підприємства.

У сучасних умовах важливу роль відіграє інтеграція цих елементів, що забезпечує цілісність маркетингової діяльності. Процес управління маркетинговою діяльністю є циклічним і включає послідовні етапи, кожен з яких має власне функціональне призначення (Табл.1.1.5):

Таблиця 1.1.5

Деталізація етапів управління маркетинговою діяльністю*

Етап	Зміст	Інструменти	Результат
Аналіз	Дослідження ринку	SWOT, PEST	Дані
Планування	Формування цілей, визначення стратегії та вибір маркетингових інструментів	KPI, сегментація, позиціонування	Маркетингова стратегія
Реалізація	Виконання	CRM, реклама	Продажі
Контроль	Оцінка	Аналітика	Оптимізація

* Джерело: систематизовано автором на основі [5; 11].

Розглянуті етапи управління маркетинговою діяльністю доцільно аналізувати не лише з теоретичної точки зору, а й через призму їх практичного застосування для підприємств конкретної галузі. Відтак, для сфери туризму - це циклічний процес, що відображає послідовність прийняття управлінських рішень та їх постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища (Рис.1.1.2):



Рис. 1.1.2 Етапи управління маркетинговою діяльністю туристичних агентств*

*Джерело: складено автором на основі [5; 11; 19].

Етап аналізу у туристичній сфері має особливе значення, оскільки попит на туристичні послуги є нестабільним і залежить від зовнішніх факторів: сезонності, економічної ситуації, безпекових умов та поведінки споживачів [4; 5]. Аналіз ринку здійснюється через відстеження заявок у CRM-системі, оцінку активності партнерських агентів та аналіз пропозицій туроператорів. Це дає змогу швидко реагувати на зміни попиту та коригувати напрями продажів (Додаток В).

Етап планування полягає не лише у формуванні загальної стратегії, а й у визначенні конкретних напрямів роботи з агентами. Зокрема, може включати постановку цілей щодо збільшення кількості заявок, активізації пасивних

агентів або просування окремих туристичних напрямів. Важливою особливістю є те, що планування базується на реальних даних CRM, а не лише на загальних ринкових тенденціях [11; 12].

Етап реалізації включає цифрову складову: основні маркетингові дії здійснюються через CRM-систему, Telegram-канали, соціальні мережі та професійні заходи для агентів. Так, організація воркшопів, рекламних турів або запуск інформаційних розсилок безпосередньо впливає на активність партнерів та обсяги бронювань. Тобто, реалізація маркетингової діяльності на пряму пов'язана з комунікацією і залученням агентської мережі.

Етап контролю є критично важливим, оскільки дозволяє оцінити ефективність усіх попередніх дій. На практиці контроль здійснюється через аналіз кількості заявок, активність агентів, ефективність окремих заходів (воркшопів, рекламних кампаній). Якщо спостерігається зниження показників, підприємство оперативно коригує підходи — змінює акценти у комунікаціях, підсилює роботу з агентами або переглядає маркетингові інструменти [19].

Таким чином, можна зробити висновок, що у діяльності туристичних компаній етапи управління маркетинговою діяльністю мають динамічний характер і тісно пов'язані з цифровими інструментами та роботою з партнерською мережею. Це дає змогу швидко адаптуватися до змін на ринку та підтримувати стабільний рівень маркетингової ефективності.

Результативне управління маркетинговою діяльністю підприємства потребує слідування фундаментальним засадам, які окреслюють логічну структуру розробки та впровадження ринкових стратегій. Ці засади відіграють роль стратегічних орієнтирів, що гарантують гармонізацію кроків підприємства з тенденціями ринку та пріоритетами довгострокового розвитку.

Варто наголосити, що за умов високої мінливості ринку роль базових принципів управління маркетинговою діяльністю суттєво посилюється [11]. Вони слугують фундаментом, який допомагає суб'єкту господарювання підтримувати внутрішню стійкість, паралельно пристосовуючись до трансформацій зовнішнього оточення.

Розглянемо принципи управління маркетинговою діяльністю (Табл.1.1.6):

Таблиця 1.1.6

Принципи управління маркетинговою діяльністю та їх характеристика*

Принцип	Сутність	Практичне значення
Орієнтація на клієнта	Фокус на потребах	Лояльність
Системність	Узгодженість	Ефективність
Гнучкість	Адаптація	Стійкість
Інноваційність	Нові технології	Конкурентна перевага
Економічна доцільність	Оптимізація витрат	Прибуток

**Джерело: систематизовано автором на основі [11; 12; 26].*

Сукупність наведених вище принципів забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства, підвищує ефективність маркетингових рішень та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. У діяльності компанії, що надає туристичні послуги, зазначені принципи набувають практичного значення через орієнтацію на агентську мережу як ключового клієнта. Зокрема, принцип клієнтоорієнтованості реалізується через підтримку агентів, надання консультацій та супроводу, тоді як принцип інноваційності проявляється у використанні CRM-систем, цифрових платформ та автоматизованих інструментів бронювання. Гнучкість управління дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін попиту, що є критично важливим в умовах нестабільності туристичного ринку [19].

Отже, управління маркетинговою діяльністю підприємства виступає комплексною цілісною структурою, що поєднує дослідницькі і концептуальні елементи. У сьогоденні критично важливим стає впровадження діджитал-інструментарію, що дає змогу максимізувати продуктивність ринкових циклів і підтримувати конкурентоспроможність.

1.2. Методичні положення оцінювання маркетингового середовища функціонування підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери послуг ефективність управління маркетинговою діяльністю значним чином залежить від здатності своєчасно ідентифікувати зміни у маркетинговому середовищі та адекватно на них реагувати. Динамічність ринкових процесів, зростання конкуренції, цифровізація економіки та вплив зовнішніх шоків обумовлюють необхідність системного підходу до оцінювання факторів, що впливають на діяльність підприємства [31; 35; 41].

Результативність управління маркетинговою діяльністю компанії не піддається об'єктивному аналізу без впровадження комплексу кількісних індикаторів, що демонструють успішність реалізованих рішень керівників [27; 28]. У сьогоденних економічних умовах компанії, що надають послуги, працюють у режимі дефіциту ресурсів, що потребує постійного моніторингу та обґрунтування витрат на маркетинг і вивчення їх значущості у формуванні фінансових результатів підприємства.

Варто акцентувати увагу на тому, що перевірка ефективності управління маркетинговою діяльністю має багатовекторний характер і не обмежується одним критерієм. Такий аудит має охоплювати як фінансові результати, так і якісні характеристики, зокрема, прихильність покупців та відданість бренду, рівень обслуговування, продуктивність інформаційної взаємодії. У практиці управління маркетингом доцільно використовувати систему показників, яку можна умовно поділити на три групи (Рис.1.2.1):

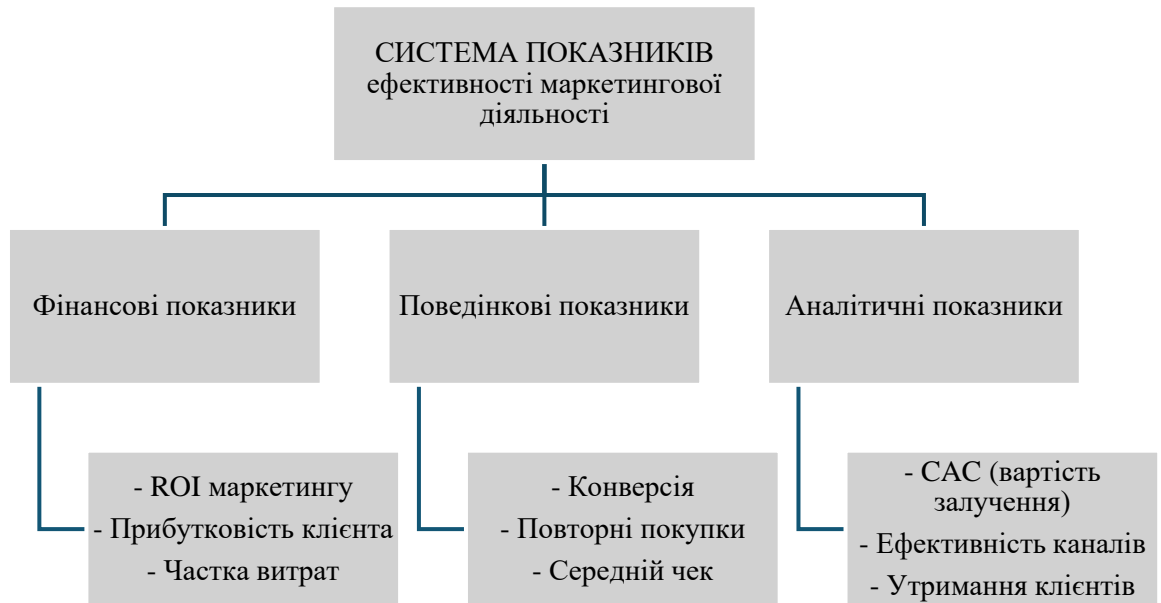


Рис. 1.2.1 Система показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності*

*Джерело: узагальнено автором на основі [5; 11; 12; 26].

Особливого значення набуває інтеграція цих показників у єдину систему, що дає змогу здійснювати комплексну оцінку управління маркетинговою діяльністю підприємства та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

$$ROMI = \frac{\text{Дохід} - \text{Маркетингові витрати}}{\text{Маркетингові витрати}} \times 100\% \quad (1)$$

Показник ROMI є одним із основних індикаторів ефективності управління маркетинговою діяльністю, так як можливо оцінити доцільність інвестицій у маркетинг [11; 26]. Використання цього показника є особливо важливим для підприємств туристичної галузі, де значна частина витрат спрямовується на просування послуг.

$$CAC = \frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{Кількість нових клієнтів}} \quad (2)$$

Показник вартості залучення клієнта (CAC) дає змогу визначити ефективність маркетингових каналів та обрати найбільш результативні з них [27; 28]. Зменшення даного показника є одним із пріоритетних завдань в управлінні маркетинговою діяльністю.

$$CR = \frac{\text{Кількість покупок}}{\text{Кількість лідів}} \times 100\% \quad (3)$$

Показник конверсії (CR) відображає ефективність процесу залучення клієнтів та виступає важливим індикатором результативності маркетингових заходів [31; 30]. На основі аналізу цього індикатора можливо виявити слабкі місця у воронці продажів та оптимізувати маркетингову діяльність.

Таким чином, використання системи показників ефективності маркетингової діяльності підприємства уможлиблює оцінку результативності діяльності і є основою для формування обґрунтованих управлінських рішень, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і ефективності функціонування.

Детального вивчення потребує маркетингове середовище підприємства як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають умови функціонування даного підприємства, формують можливості розвитку та можуть створювати певні обмеження для реалізації маркетингової стратегії. При цьому важливою є не лише ідентифікація цих факторів, а й оцінка сили їх впливу, взаємозв'язків та динаміки змін. Зазначимо, що оцінювання маркетингового середовища виконує низку важливих функцій [7; 31]:

- аналітичну — забезпечує збір та систематизацію інформації;
- прогностичну — дає змогу передбачити зміни ринку;
- управлінську — створює основу для прийняття рішень;
- адаптаційну — сприяє гнучкому реагуванню підприємства на зовнішні зміни.

Таким чином, оцінювання маркетингового середовища є невід'ємною складовою процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства та виступає базою для формування ефективної маркетингової стратегії.

Маркетингове середовище підприємства має складну багаторівневу структуру, яка включає макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище. Такий поділ дозволяє систематизувати фактори впливу та визначити рівень їх контрольованості.

Макросередовище формується під впливом загальноекономічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, які не піддаються прямому впливу з боку підприємства. Їх роль полягає у створенні загальних умов функціонування бізнесу. Мікросередовище включає безпосередніх учасників ринку: споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів. На відміну від макросередовища, підприємство може частково впливати на ці фактори через власну маркетингову політику. Внутрішнє середовище визначається ресурсним потенціалом підприємства, рівнем організації бізнес-процесів, ефективністю маркетингової системи та компетенціями персоналу. Внутрішні фактори визначають здатність підприємства реалізовувати маркетингову стратегію [9; 41; 43].

Оцінювання маркетингового середовища здійснюється на основі комплексу методів, кожний з яких спрямований на дослідження окремих аспектів діяльності підприємства. Вибір методів залежить від мети дослідження, доступності інформації та специфіки функціонування підприємства. Як зазначено у наукових джерелах [7; 11], найбільш поширеними є наступні методичні підходи:

- стратегічний аналіз (SWOT);
- аналіз макросередовища (PEST);
- конкурентний аналіз;
- експертні методи оцінювання
- порівняльний аналіз

Використання цих методів у комплексі уможливило отримання всебічної характеристики маркетингового середовища та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Доцільно більш детально розглянути кожний із методів.

PEST-аналіз виступає фундаментальним методом вивчення макрооточення суб'єкта господарювання. Головне призначення цього виду аналізу полягає в комплексному моніторингу політичних, соціокультурних, науково-технічних чинників, що здійснюють вплив на функціонування

компанії [7; 10; 11]. Використання PEST-аналізу дає змогу як ідентифікувати джерела впливу, так і проаналізувати їхню вагомість, а також передбачити ймовірні трансформації в навколишньому середовищі. Така аналітика набуває критичного значення для представників турбізнесу, оскільки їх робота безпосередньо обумовлена загальноекономічною кон'юнктурою, добробутом громадян та міжнародною політичною ситуацією. Інтегральний показник дає змогу визначити загальний вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства:

$$I = \sum(w_i \cdot x_i) \quad (4)$$

SWOT-аналіз є багатофункціональним інструментом, що забезпечує комплексне співставлення внутрішнього потенціалу та зовнішніх обставин, у яких функціонує компанія. Застосування на практиці цього виду аналізу дає змогу чітко окреслити конкурентні переваги і виявити внутрішні слабкі сторони компанії; визначити перспективні напрями і проаналізувати потенційні ризики, що можуть бути пов'язані із зовнішнім середовищем [7; 11]. Важливою перевагою SWOT-аналізу є інтеграційний характер, оскільки є можливість узагальнити результати інших методів дослідження та сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства.

На основі результатів SWOT-аналізу можуть формуватися наступні напрями, що потребують прийняття рішень:

- використання сильних сторін для реалізації можливостей;
- мінімізація слабких сторін;
- протидія загрозам;
- адаптація до змін середовища.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає ключовим інструментом стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства.

У випадках, коли кількісна оцінка факторів є ускладненою або неможливою, доцільно застосовувати метод експертних оцінок. Його сутність полягає у залученні фахівців для визначення рівня впливу окремих факторів

на діяльність підприємства [8; 10; 27]. Відтак, застосування методу експертних оцінок дає змогу врахувати професійний досвід спеціалістів; оцінити якісні параметри; визначити пріоритетність факторів. Середня оцінка використовується для узагальнення думок експертів та подальшого ранжування факторів за ступенем їх впливу:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (5)$$

Слід зазначити, що конкурентний аналіз виступає критично значущим елементом вивчення ринкового середовища, оскільки дає можливість визначити місце компанії серед конкурентів і проаналізувати її сильні сторони, порівняно з іншими гравцями ринку [9; 20]. У процесі конкурентного аналізу досліджуються: рівень цін; якість послуг; асортимент; канали збуту; маркетингові комунікації. Результати конкурентного аналізу дають змогу підприємству сформулювати ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на зміцнення позицій на ринку [5; 11].

Зазначимо, що для оцінки результатів маркетингової діяльності компанії, що надає туристичні послуги, доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), серед яких найбільш важливими є наступні: динаміка кількості заявок; рівень активності партнерських агентів; ефективність маркетингових заходів Ці показники дають змогу оцінити не лише результат, а й ефективність окремих маркетингових інструментів [11; 12; 19].

Також доцільним є застосування методу порівняльного аналізу, на основі якого можна оцінити позиції підприємства відносно конкурентів та визначити конкурентні переваги. Для туристичних підприємств цей метод має важливе значення, оскільки ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидкою зміною пропозицій.

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінювання маркетингового середовища підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає використання комплексу методів: PEST-аналізу, SWOT-аналізу, конкурентного аналізу, експертних методів, що уможливорює отримання

всебічної характеристики чинників та їх впливу на діяльність підприємства. Результати комплексного аналізу є основою для формування обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТУРИСТИЧНЕ АГЕНТСТВО «ТУРС-ТІКЕТС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» здійснює діяльність на ринку туристичних послуг України та функціонує у форматі посередницької цифрової платформи. Основним напрямом діяльності підприємства є агрегування туристичних пропозицій туроператорів, їх систематизація та надання доступу до них через CRM-систему для партнерських агентств, які здійснюють подальшу реалізацію туристичного продукту кінцевим споживачам [48].

Особливістю діяльності підприємства є реалізація бізнес-моделі типу B2B2C, що передбачає багаторівневу взаємодію між учасниками ринку [11; 25]. У межах цієї моделі підприємство виконує функцію інтегратора та посередника, забезпечуючи ефективний інформаційний та операційний зв'язок між туроператорами та агентами. Такий підхід дає змогу значно розширити охоплення ринку без необхідності масштабування фізичної інфраструктури, що є важливим фактором підвищення ефективності діяльності у сфері туристичної діяльності.

У практичній площині діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» доцільно розглядати не як класичну модель туристичного агентства, а як цифрову сервісну платформу для партнерських агентств. Такий підхід принципово змінює характер маркетингової діяльності підприємства: об'єктом маркетингового впливу виступає не лише кінцевий споживач туристичної послуги, а партнерська агентська мережа, яка використовує інструменти компанії для підбору, бронювання та супроводу туристичного продукту. Саме тому маркетингова діяльність підприємства має виражений B2B-характер і орієнтується на забезпечення агентів інформаційними, технологічними та комунікаційними перевагами [48].

Організаційна структура підприємства має функціональний характер і сформована з урахуванням специфіки його діяльності. До її складу входять відділ бронювання, кураторський відділ, відділ маркетингу, фінансовий підрозділ, відділ навчання та IT/CRM-відділ, а також управлінська ланка. Загальна чисельність персоналу становить близько 50 осіб, що забезпечує достатній рівень керованості і оперативності прийняття управлінських рішень. Значну роль у функціонуванні підприємства відіграє IT-відділ, що обумовлено цифровим характером бізнесу та необхідністю постійного удосконалення CRM-системи. Основні підрозділи ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», а також функції, які виконує персонал, наведені у Табл.2.1.1:

Таблиця 2.1.1

Основні структурні підрозділи компанії ТАТ*

Підрозділ	Основні функції
Кураторський відділ	Робота з турагентами, підтримка партнерів
Відділ бронювання	Бронювання заявок та консультації турагентам
Маркетинговий відділ	Просування бренду та комунікація
Бухгалтерія	Фінансовий облік та звітність
IT-відділ	Підтримка CRM-системи та цифрових сервісів
Відділ навчання	Організація навчання для турагентів
HR-відділ	Управління персоналом
Відділ роботи із сайтом	Розвиток та підтримка сайту ТАТ.ua
Відділ роботи з туроператорами	Взаємодія з туроператорами

**Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Тип організаційної структури ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» безпосередньо впливає на реалізацію завдань маркетингової діяльності. Так, на відміну від традиційних агентств, де маркетинг переважно спрямований на залучення туристів, у ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» маркетингові функції реалізуються не лише відділом маркетингу, а також кураторським відділом, IT-підрозділом, відділом навчання та відділом по роботі з туроператорами.

Куратори забезпечують щоденну комунікацію з агентами, відділ навчання формує освітню підтримку партнерів, ІТ-відділ створює цифрову основу взаємодії, відділ роботи з туроператорами забезпечує актуальність і ширину продуктового наповнення системи. Організаційна структура ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» наведена на Рис. 2.1.1:



Рис. 2.1.1 Організаційна структура ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

**Джерело: за даними підприємства*

Структура управління ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» побудована за лінійним принципом, що знаходить прояв у чіткості підпорядкування та централізації управлінських рішень. Основні управлінські функції зосереджені на рівні генерального директора, який визначає стратегічні напрями розвитку, правила взаємодії з партнерами та ключові підходи до організації маркетингової діяльності. При цьому кожен співробітник або куратор має визначеного керівника, що забезпечує чіткість у постановці завдань та контроль їх виконання.

Особливістю застосування лінійної форми управління у компанії є її поєднання з цифровими інструментами, зокрема CRM-системою, яка частково компенсує обмеження такої структури. Завдяки цьому забезпечується швидка передача інформації, контроль за виконанням заявок та оперативне реагування на зміни в діяльності партнерської мережі. Водночас у межах розвитку підприємства та зростання кількості агентів зростає навантаження на

керівників і кураторів, що свідчить про необхідність поступового переходу до більш гнучких елементів управління, зокрема розширення функціональної спеціалізації та делегування повноважень.

Компанія пропонує два основні формати співпраці з туристичними агентствами, що дозволяє адаптувати умови роботи до різного рівня розвитку туристичного бізнесу (Табл.2.1.2):

Таблиця 2.1.2

Формати співпраці туристичних агентств з ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

Формат співпраці	Характеристика
Центр бронювання	Базовий формат роботи, у межах якого агент здійснює бронювання туристичних продуктів через пошукову систему платформи
Мережевий агент	Розширений формат співпраці, який передбачає доступ до особистих кабінетів туроператорів, підвищену комісію та додаткові маркетингові інструменти

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Формат центру бронювання є базовою моделлю співпраці, що передбачає використання агентами пошукової системи для підбору туристичних продуктів та здійснення бронювань через платформу.

Мережевий формат співпраці є більш розширеним і передбачає прямий доступ агентів до систем бронювання туроператорів через індивідуальні логіни та паролі. Це дає змогу зменшити навантаження на відділ бронювання компанії та водночас підвищити ефективність роботи агентств.

Важливою є динаміка розширення мережевого сегмента партнерської мережі. Зокрема, протягом останнього року до мережевого формату співпраці приєдналося 346 нових туристичних агентств. Якщо врахувати, що загальна кількість мережевих агентств становить 875, то частка нових партнерів, залучених лише протягом одного року, складає близько 39,5% від поточного обсягу мережевого сегмента.

Такий показник свідчить про досить високі темпи розвитку партнерської мережі підприємства. Фактично протягом одного року компанія змогла

збільшити масштаб мережевого формату майже на дві п'ятих від його поточного обсягу, що є значним результатом для туристичного ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції.

Важливо також зазначити, що зростання кількості мережевих агентств має стратегічне значення для компанії. На відміну від базового формату центру бронювання, мережевий формат передбачає більш глибоку інтеграцію партнерів у цифрову екосистему підприємства. Агентства отримують доступ до систем бронювання туроператорів через індивідуальні кабінети, що дозволяє оптимізувати процеси бронювання та зменшити навантаження на внутрішні операційні підрозділи компанії. Крім того, мережеві агенти отримують доступ до розширеного пакету маркетингових інструментів, серед яких біржа туристичних заявок, можливість розміщення реклами на туристичних порталах, маркетинговий контент для соціальних мереж, а також індивідуальні сайти-візитки для роботи з клієнтами. Наявність таких інструментів стимулює агентства активніше розвивати власний туристичний бізнес та підвищувати обсяги продажів.

З точки зору управління маркетинговою діяльністю, розширення мережевого формату співпраці можна розглядати як елемент стратегії масштабування партнерської екосистеми підприємства [11; 19]. Чим більша кількість агентств інтегрована у цифрову платформу компанії, тим вищим стає рівень мережевого ефекту: зростає обсяг бронювань, збільшується кількість туристичних запитів, а також підвищується впізнаваність бренду компанії на туристичному ринку. Структура партнерської мережі ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» представлена у Табл. 2.1.3:

Таблиця 2.1.3

Структура партнерської мережі ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

Формат співпраці	Кількість агентств	Частка
Центр бронювання	1129	56,3 %
Мережевий формат	875	43,7 %
Разом	2004	100 %

**Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

На основі аналізу структури та динаміки партнерської мережі можемо зробити висновок, що маркетингова стратегія ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» спрямована не лише на залучення нових партнерів, але й на поступову трансформацію структури співпраці з вектором на розвиток інтегрованої мережевої моделі. Це забезпечує підприємству можливість підвищувати ефективність взаємодії з агентствами, оптимізувати операційні процеси та формувати стабільну партнерську екосистему у сфері туристичних послуг.

У діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» важливим елементом організації маркетингової діяльності є функціонування спеціалізованого інструменту роботи з партнерською мережею — біржі заявок. Даний інструмент орієнтований на забезпечення ефективної взаємодії між підприємством та мережевими агентами, а також на підвищення результативності процесу залучення клієнтів.

Сутність біржі заявок полягає в централізованому акумулюванні лідів, що надходять із цифрових каналів комунікації. Зокрема, значна частина заявок формується через туристичний веб-ресурс tut.ua, який є одним із впізнаваних онлайн-майданчиків у сфері туризму та характеризується стабільним рівнем користувацького трафіку. Окрім цього, додатковим джерелом генерації лідів виступають рекламні кампанії підприємства у соціальних мережах, що сприяє розширенню охоплення цільової аудиторії.

Особливістю функціонування біржі заявок є те, що доступ до неї мають виключно агенти, які співпрацюють із підприємством у форматі мережевої взаємодії. У межах даної системи агенти мають можливість обирати та викуповувати ліди, після чого здійснюють їх подальше опрацювання з метою конвертації у реальні бронювання. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність використання маркетингових ресурсів підприємства, але й стимулює активність партнерської мережі, створюючи додаткові можливості для залучення клієнтів.

Таким чином, біржа заявок виступає важливим інструментом цифрового маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», який забезпечує інтеграцію процесів генерації та розподілу лідів, підвищує швидкість їх обробки та сприяє зростанню обсягів продажів у межах партнерської моделі бізнесу. Для більш глибокого розуміння умов функціонування підприємства доцільно проаналізувати стан ринку туристичних агентських послуг та діяльність основних конкурентів.

Ринок туристичних агентських послуг в Україні у 2021–2025 рр. характеризується значними змінами, що потребує від компаній гнучкості та швидкої адаптації до зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та зміни поведінки споживачів [38; 41; 42]. Водночас спостерігається активна цифровізація галузі, що сприяє трансформації бізнес-моделей туристичних агентств.

Аналіз динаміки ключових показників діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» свідчить про суттєве зростання після кризового періоду 2022 року. Зокрема, кількість заявок зросла з 3796 у 2022 році до 68512 у 2025 році, що відповідає загальному тренду відновлення попиту на туристичні послуги. Така динаміка (+80,2% у 2025 році) свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [8; 11].

На ринку функціонує значна кількість туристичних агентських мереж; ключовими конкурентами ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» є мережі «ХО», «Поїхали з нами» (ПЗН) та «На канікули» (НК), які відрізняються за бізнес-моделями, рівнем цифровізації та умовами співпраці [9; 20].

Компанія «ХО» орієнтується на інтенсивне зростання через залучення агентів із високим рівнем продажів, що підтверджується встановленням планових показників (у середньому від 8 заявок на місяць) та наявністю роялті. Така модель забезпечує високий оборот, проте створює значні бар'єри входу та підвищує ризик відтоку нових агентів [24; 27].

Компанія «ПЗН» займає позицію мережі швидкого старту, пропонуючи франчайзингові моделі співпраці. Водночас вартість входу (від 40 000 грн) та недостатня прозорість фінансових умов знижують конкурентоспроможність у сегменті нових агентів, особливо в умовах економічної нестабільності [24; 28].

«НК» - це технологічна платформа з широким функціоналом (CRM, автоматизація договорів, мультисайт, доступ до міжнародних туроператорів). Проте наявність регулярних фінансових внесків (300–500 грн) та відсутність чіткої структури тарифів формують середній рівень фінансової доступності [24; 29].

У порівнянні з конкурентами ТОВ «Турс-Тікетс» реалізує більш збалансовану бізнес-модель, яка поєднує [49]: відсутність фінансових бар'єрів входу; високий рівень цифровізації (CRM, Турсканер, біржа заявок); комплексну підтримку агентів; розвинену партнерську мережу (понад 1500 агентств).

Це дає змогу підприємству охоплювати ширший сегмент ринку — як новачків, так і досвідчених агентів, що позитивно впливає на темпи зростання.

Таким чином, аналіз ринку засвідчив, що основними факторами конкурентної боротьби в галузі є:

- рівень цифровізації бізнес-процесів;
- фінансові умови входу;
- доступ до клієнтських потоків (лідів);
- рівень підтримки та навчання агентів.

У цьому контексті ТОВ «Турс-Тікетс» поєднує доступність та технологічність, що забезпечує стабільне зростання навіть в умовах змін ринкового середовища.

Як вже було зазначено, аналіз діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі показників, що характеризують рівень маркетингової активності. У даному випадку ключовим індикатором виступає кількість заявок, зафіксованих у CRM-системі, яка відображає як рівень попиту, так і

ефективність маркетингових заходів. Динаміку кількості заявок ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у 2021-2025 рр. наведено у Табл.2.1.4:

Таблиця 2.1.4

Динаміка кількості заявок ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»
(2021–2025 рр.)*

Рік	Кількість заявок	Темп зміни, %
2021	12 701	—
2022	3 796	-70,1%
2023	14 182	+273,6%
2024	38 029	+168,1%
2025	68 512	+80,2%

**Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

У межах даного дослідження для забезпечення коректності аналізу діяльності досліджуваного підприємства було застосовано умовний базовий показник у розмірі 1000 заявок. Такий підхід дозволяє зберегти пропорційність змін та відобразити реальну динаміку показників.

Відхилення у Таблиці 2.1.5. розраховані відносно зазначеного базового рівня, що дає можливість проаналізувати характер коливань маркетингових результатів та оцінити стабільність діяльності підприємства у часовому розрізі.

Таблиця 2.1.5

Динаміка кількості заявок ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»
(за тижнями у 2026 р.)*

№ тижня	Період	Відхилення від бази, од.	Розрахунковий рівень заявок, од.	Характер зміни
1	2	3	4	5
1	26.12–01.01	+93	1093	помірне зростання
2	02.01–08.01	+30	1123	незначне зростання
3	09.01–15.01	+70	1193	зростання
4	16.01–22.01	+221	1414	різке зростання
5	23.01–29.01	+35	1449	незначне зростання

Продовження Табл. 2.1.5.

1	2	3	4	5
6	30.01–05.02	+128	1577	відчутне зростання
7	06.02–12.02	-49	1528	спад
8	13.02–19.02	+133	1661	зростання
9	20.02–26.02	+309	1970	пікове зростання
10	27.02–05.03	-312	1658	різкий спад
11	06.03–12.03	-486	1172	найбільший спад
12	13.03–19.03	+364	1536	відновлення
13	20.03–26.03	-41	1495	незначний спад
14	27.03–02.04	+260	1755	суттєве зростання
15	03.04–09.04	-382	1373	різкий спад
16	10.04–16.04	+37	1410	слабке відновлення

**Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства*

Дані, наведені у Таблиці 2.1.5 свідчать, що відбувалися значні коливання маркетингової активності досліджуваного підприємства у 2026 році. Протягом аналізованого періоду спостерігаються як різкі підйоми, так і суттєві спади кількості заявок, що вказує на нестабільність результатів маркетингової діяльності. Найвищий розрахунковий рівень заявок зафіксовано у період 20.02–26.02, коли показник досяг 1970 умовних одиниць, тоді як вже у наступні тижні відбулося різке зниження. Найбільший спад спостерігався у період 06.03–12.03, коли показник зменшився до 1172 умовних одиниць. Така динаміка свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх факторів, календарної сезонності попиту, інформаційної активності партнерів та нерівномірності комунікацій із агентською мережею. Для підприємства це означає, що проблема полягає не у відсутності попиту, а у недостатній стабілізації та керованості маркетингових результатів. На рис. 2.1.2. наведена динаміка кількості заявок ТОВ «Турс-Тікетс» у 2026 р.:

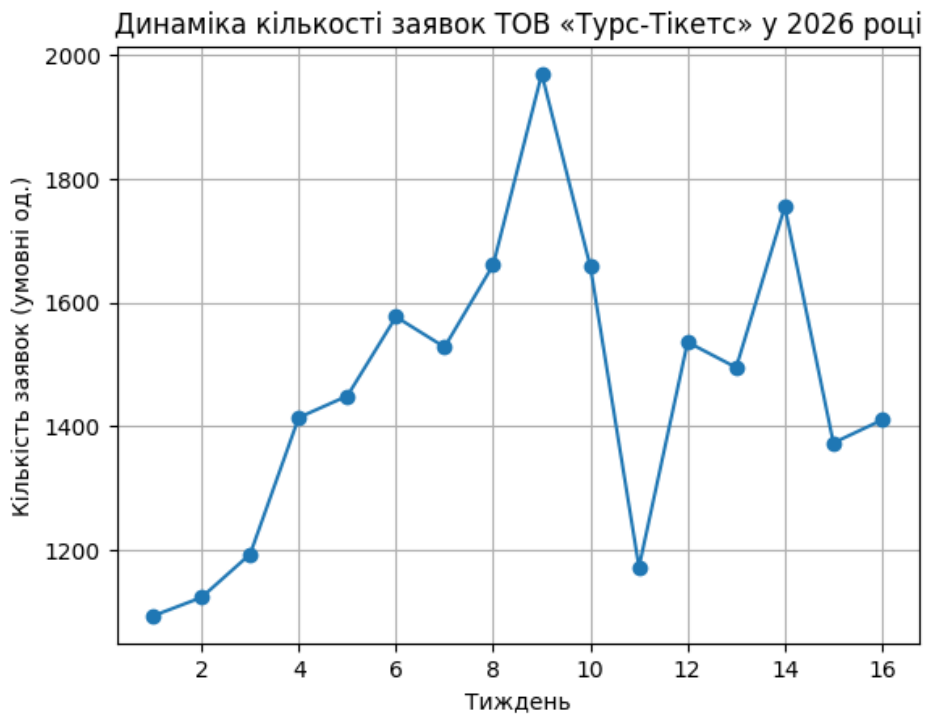


Рисунок 2.1.2. Динаміка кількості заявок ТОВ «Турс-Тікетс» у 2026 році*

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Графічне представлення динаміки кількості заявок дає змогу наочно оцінити характер змін показника у часовому розрізі. Як видно з рис. 2.1.2., у діяльності ТОВ «Турс-Тікетс» спостерігається нерівномірність маркетингових результатів, що проявляється у різких коливаннях кількості заявок протягом аналізованого періоду. Зокрема, після досягнення пікового значення у лютому відбувається суттєве зниження показника, що підтверджує нестабільність попиту та залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів. Водночас подальше відновлення свідчить про наявність потенціалу до стабілізації за умови вдосконалення маркетингових інструментів.

Для детального аналізу та оцінки динаміки діяльності досліджуваного підприємства необхідно проаналізувати не лише абсолютні значення кількості заявок, а й характер змін показника у часовому розрізі. У 2022 році спостерігається різке скорочення кількості заявок, що становить понад 70% порівняно з 2021 роком. Така негативна динаміка обумовлена впливом зовнішніх факторів, насамперед воєнного стану, який суттєво обмежив

можливості здійснення туристичних подорожей та низький платоспроможний попит населення.

Водночас вже у 2023 році підприємство демонструє суттєве відновлення діяльності, що проявляється у зростанні кількості заявок більш ніж у 2,7 рази. Це свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі та ефективність заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності. Подальша динаміка у 2024-2025 роках характеризується стабільним зростанням, що має більш прогнозований характер. Можемо зробити висновок про перехід ТОВ «Турс-Тікетс» від етапу відновлення до етапу сталого розвитку.

Слід зазначити, що темпи зростання поступово знижуються (з 273,6% до 80,2%), що є природним для підприємства, яке виходить на етап стабілізації. Така тенденція свідчить про насичення ринку та необхідність пошуку нових джерел зростання, зокрема через підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Як видно з наведених даних, у 2022 році діяльність підприємства зазнала значного скорочення, що проявилось у зниженні кількості заявок на 70,1% порівняно з попереднім роком. Така динаміка обумовлена впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, який суттєво вплинув на туристичний ринок України та рівень попиту на туристичні послуги.

Водночас вже у 2023 році спостерігається суттєве відновлення діяльності підприємства, що підтверджується зростанням кількості заявок на 273,6%. Це свідчить про здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов функціонування, а також про ефективність реалізованих маркетингових заходів.

Подальша позитивна динаміка у 2024–2025 роках підтверджує тенденцію стабілізації та розвитку підприємства. Зростання кількості заявок на 168,1% у 2024 році та на 80,2% у 2025 році свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку, розширення клієнтської бази та підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Слід зазначити, що така динаміка є результатом не лише відновлення ринку, але й активного використання цифрових інструментів, розвитку партнерської мережі та оптимізації бізнес-процесів.

Також доцільно розглянути ефективність використання наявних ресурсів через призму результативності основних показників. Одним із ключових індикаторів ефективності є здатність підприємства забезпечувати зростання кількості заявок без пропорційного збільшення витрат. У випадку ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» це досягається за рахунок використання цифрових інструментів, що дозволяють масштабувати діяльність без значного розширення ресурсної бази.

Важливим фактором є також ефективність використання партнерської мережі. Наявність значної кількості агентів створює потенціал для зростання, однак фактична результативність залежить від рівня їх активності.

Таким чином, зростання кількості заявок може бути забезпечене як за рахунок розширення партнерської мережі, так і за рахунок підвищення активності існуючих агентів.

Аналіз показує, що на даному етапі підприємство має значний потенціал для зростання саме за рахунок другого фактору, що обумовлює необхідність удосконалення маркетингової діяльності у напрямі активації партнерської бази.

Важливим аспектом діяльності підприємства є розвиток партнерської мережі, яка виступає основним каналом реалізації туристичного продукту. На сьогоднішній день підприємство співпрацює з понад 2000 агентствами, що дає змогу забезпечити широке охоплення ринку та підвищити доступність послуг.

Водночас, кількісне зростання партнерської мережі не завжди супроводжується пропорційним зростанням результативних показників діяльності. Це пов'язано з тим, що частина агентів може залишатися неактивною або здійснювати нерегулярні бронювання.

У зв'язку з цим особливого значення набуває якісна характеристика партнерської бази, яка визначається рівнем залученості агентів, частотою їх взаємодії з платформою та обсягами здійснених бронювань.

Формування ефективної партнерської мережі передбачає не лише її розширення, але й управління поведінкою агентів, що включає [11; 12];

- стимулювання активності;
- підвищення рівня компетентності;
- формування лояльності.

Саме ці аспекти повинні бути враховані при розробці маркетингової стратегії підприємства.

Особливої уваги заслуговує трансформація формату співпраці з агентами. Зокрема, спостерігається зростання популярності мережевої моделі, яка передбачає більш глибоку інтеграцію агентів у систему підприємства. Це підтверджується збільшенням кількості нових агентів, що приєдналися до мережі, а також зміною структури співпраці [19; 24; 26].

Така тенденція свідчить про ефективність маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на формування довгострокових партнерських відносин та підвищення рівня залученості агентів.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» доцільно здійснювати також через призму маркетингового комплексу (7P) для оцінки основних елементів взаємодії з ринком. Специфіка продукту для ТОВ «Турс-Тікетс» полягає в тому, що компанія фактично продає не окремий тур, а доступ до системи інструментів, які дозволяють агенту швидко знайти, порівняти, забронювати та документально оформити туристичний продукт. Отже, продуктовою цінністю виступає не лише сам туроператорський контент, але й зручність роботи з ним у межах єдиного цифрового середовища.

Стратегія ціноутворення підприємства має специфічний характер, адже фінальну ціну турпродукту встановлює безпосередньо туроператор. Натомість організація здійснює вплив на фінансову зацікавленість контрагентів,

використовуючи механізми комісійних винагород, бонусних програм, що передбачені мережевою моделлю взаємодії. Отже, у діяльності підприємства вартість виступає не стільки важелем для остаточного утвердження на ринку, скільки засобом активізації роботи партнерської мережі.

У сфері туризму канал розподілу для даного підприємства є повністю цифровізованим. CRM-система, пошуковик - Турсканер, Сайт tat.ua, Telegram-канал та інші цифрові середовища виконують функцію “місця продажу”, де агент отримує доступ до продукту та здійснює повний цикл операцій.

Просування у діяльності компанії орієнтоване переважно не на масового туриста, а на агентську аудиторію. Саме тому пріоритетними інструментами є професійні заходи, навчання, Telegram-канал, Instagram, спільноти агентів, воркшопи та інфотури, які не просто інформують, а формують довіру й залучення (Додатки Б, Г).

Для туристичної B2B-платформи персонал є одним із ключових елементів маркетингової системи, оскільки саме куратори, фахівці відділу бронювання та відділу навчання забезпечують підтримку агентів, утримання партнерів та стимулювання активності [11; 12].

Процесна складова є критично важливою, тому що швидкість і простота бронювання безпосередньо впливають на лояльність агентів. У випадку ТОВ «Турс-Тікетс» суттєвою перевагою є можливість в межах однієї системи знайти тур, оформити заявку, згенерувати рахунок, отримати акт та підготувати документи для туриста [24].

У цифровому туризмі фізичні докази послуги трансформуються у цифрові інтерфейси, брендovanі матеріали, зручність платформи, оформлення професійних заходів, присутність у соцмережах і візуальні підтвердження якості сервісу [12; 19; 26]. Це добре ілюструють додатки: фото професійного заходу, CRM-інтерфейс, Instagram-сторінка та Telegram-канал.

Таким чином, аналіз комплексу маркетингу свідчить про високий рівень його адаптації до сучасних умов функціонування, що забезпечує ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» засвідчують, що підприємство функціонує в умовах динамічного ринку та демонструє позитивну тенденцію до відновлення і подальшого розвитку у посткризовий період. Ключовими факторами успіху є використання цифрових технологій, розвиток партнерської мережі та ефективна організація бізнес-процесів. Водночас виявлені резерви підвищення ефективності, зокрема у сфері управління активністю агентів та оптимізації маркетингових комунікацій.

Отримані результати свідчать про необхідність подальшого удосконалення маркетингової діяльності підприємства, що обумовлює доцільність розробки відповідних стратегічних заходів.

2.2. Діагностика впливу чинників зовнішнього середовища на маркетингову діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс -Тікетс»

Для компаній, які надають послуги, ринкове оточення стає визначальним фактором, що впливає не лише на успішність маркетингової стратегії, а і на загальну життєздатність суб'єкта господарювання. Це особливо важливо для індустрії туризму, якій притаманна швидка реакція на коливання зовнішнього середовища, суттєва вразливість перед макроекономічними зрушеннями та зміни споживчих настроїв [3; 7; 9].

У межах дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» зовнішнє середовище доцільно розглядати як сукупність факторів прямого та опосередкованого впливу, що визначають умови функціонування підприємства, характер попиту, поведінку партнерів і можливості реалізації маркетингової стратегії [3; 10]. Специфіка діяльності підприємства полягає у посередницькій ролі між туроператорами та партнерською агентською мережею, тому зміни зовнішнього середовища відображаються не лише на кінцевому споживачеві туристичного продукту, а й на активності агентів, виборі туроператорів, структурі бронювань та ефективності комунікацій [12; 19].

Мікросередовище підприємства формують суб'єкти, з якими воно перебуває у безпосередній взаємодії: партнерські туристичні агентства, туроператори, кінцеві споживачі, постачальники супутніх послуг, а також конкуренти [3; 7]. Саме ці елементи визначають поточну результативність маркетингової діяльності, оскільки впливають на кількість заявок, швидкість їх опрацювання, якість сервісу та рівень лояльності партнерської мережі. Для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» особливе значення має взаємодія з агентами, адже саме через них реалізується значна частина туристичних продуктів.

Макросередовище охоплює ширший комплекс факторів, які підприємство не може контролювати безпосередньо, однак повинно враховувати під час прийняття управлінських і маркетингових рішень. До таких чинників належать політичні, економічні, соціальні та технологічні умови розвитку туристичного ринку. Їх вплив проявляється у зміні платоспроможного попиту, вартості туристичних продуктів, споживчих пріоритетів, популярності окремих напрямків, а також у необхідності цифровізації процесів взаємодії з партнерами [11; 12; 24].

З огляду на вищезазначене, подальша діагностика зовнішнього середовища підприємства потребує використання інструментарію, який уможлиблює систематизацію ключових факторів впливу та оцінку їх значення для маркетингової діяльності.

У рамках даного дослідження використано комплексний підхід, що передбачає поєднання кількісних і якісних методів, і дає змогу забезпечити об'єктивність отриманих результатів та їх практичну значущість.

Наступним етапом дослідження є проведення PEST-аналізу, що дає змогу визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» [7; 10; 11].

На основі застосування PEST-аналізу у даному дослідженні необхідно систематизувати фактори зовнішнього середовища та оцінити їх вплив на маркетингову діяльність підприємства. Особливістю підходу є використання

вагових коефіцієнтів для врахування різної значущості факторів [9; 10] (Табл.2.2.1):

Таблиця 2.2.1

PEST-аналіз ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

Група факторів	Фактор	Вага	Оцінка	Інтегральний вплив
Політичні (P)	Воєнний стан	0,20	5	1,00
	Обмеження виїзду за кордон	0,10	4	0,40
	Державне регулювання туризму	0,05	3	0,15
	Міжнародні відносини	0,05	4	0,20
Разом P		0,40		1,75
Економічні (E)	Рівень доходів населення	0,10	4	0,40
	Інфляція	0,05	4	0,20
	Валютний курс	0,10	5	0,50
	Вартість турпродукту	0,05	4	0,20
	Паливні збори	0,05	4	0,20
Разом E		0,35		1,50
Соціальні (S)	Поведінка споживачів	0,07	4	0,28
	Популярність онлайн-бронювання	0,05	5	0,25
	Скорочення часу прийняття рішення	0,03	4	0,12
	Довіра до агентів	0,05	4	0,20
Разом S		0,20		0,85
Технологічні (T)	Розвиток CRM-систем	0,02	5	0,10
	Автоматизація процесів	0,01	5	0,05
	Digital-маркетинг	0,01	5	0,05
	Онлайн-платформи бронювання	0,01	5	0,05
Разом T		0,05		0,25

*Джерело: систематизовано автором на основі результатів експертного оцінювання

Інтегральний показник: $I = 1,75 + 1,50 + 0,85 + 0,25 = 4,35$

На основі інтегрального показника отримуємо загальну оцінку впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства з урахуванням їх вагомості та рівня прояву. Це забезпечує можливість кількісної інтерпретації якісних характеристик середовища та формування обґрунтованих управлінських висновків. Застосування даного підходу необхідне у процесі стратегічного аналізу, оскільки є можливість визначити

домінуючі фактори впливу та сформувавши основу для подальшого вибору управлінського рішення.

Отримані результати PEST-аналізу засвідчили, що найбільш суттєвий вплив на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства мають політичні, економічні та технологічні чинники. Політична складова є визначальною через воєнний стан, який змінює структуру попиту, поведінку клієнтів та пріоритети агентів. Економічні фактори впливають на платоспроможність туристів та змушують агентів працювати з більш чутливою до цінових коливань аудиторією. Технологічні фактори, навпаки, виконують компенсаторну функцію, оскільки саме цифровізація дозволяє підприємству зберігати ефективність взаємодії з партнерською мережею навіть за умов нестабільного ринку. З огляду на це можна стверджувати, що маркетингова діяльність компанії має будуватися за принципом адаптивності: підприємство не контролює макросередовище, проте може змінювати власні інструменти комунікації та підтримки агентів відповідно до зовнішніх змін.

Політичні чинники, зокрема воєнний стан, формують базові умови функціонування туристичного ринку та безпосередньо впливають на механізм реалізації туристичного продукту. Вони визначають не лише рівень попиту, але й географію туристичних потоків, зміну споживчих пріоритетів та рівень довіри клієнтів до туристичних послуг [3; 7]. У практиці діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» це проявляється, зокрема, у необхідності оперативного інформування агентів і клієнтів про зміни умов подорожей, обмеження на виїзд, а також у частих коригуваннях вартості турів.

Одним із проявів впливу політичних та пов'язаних з ними економічних факторів є запровадження додаткових платежів, зокрема паливних зборів, розмір яких залежить від дальності перельоту та політики конкретного туроператора [24; 26]. У середньому такі доплати становлять від 30 до 70 євро на одну особу, що суттєво впливає на кінцеву вартість туристичного продукту та сприйняття ціни клієнтом. Це, у свою чергу, ускладнює процес продажу,

знижує конверсію заявок у бронювання та вимагає від агентів більш гнучкого підходу до комунікації з клієнтами.

Для підприємства це означає необхідність постійної адаптації маркетингової діяльності: зміни акцентів у комунікаціях, підвищення прозорості цінової політики, а також активного використання консультаційного підходу у взаємодії з клієнтами. Таким чином, політичні фактори не лише створюють обмеження, але й формують нові вимоги до ефективності маркетингових інструментів у туристичній сфері [7].

Важливим аспектом аналізу економічних факторів є оцінка структури попиту на туристичні послуги. На основі внутрішніх даних ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», представлених у вигляді щотижневих рейтингів ТОП-7 напрямків бронювання за період березень–квітень 2026 року, було здійснено узагальнення частоти входження окремих країн до переліку найбільш популярних [24].

Застосування частотного підходу дозволило встановити, що найбільш стабільними напрямками є:

- Туреччина — 7 входжень у ТОП-7
- Єгипет — 7 входжень
- Греція — 7 входжень
- Болгарія — 7 входжень
- Іспанія — 7 входжень
- Італія — 7 входжень

Менш стабільну, але все ще суттєву присутність демонструє:

- Чорногорія — 5 входжень

Епізодичний попит зафіксовано для:

- Кіпр — 1 входження
- ОАЕ — 1 входження

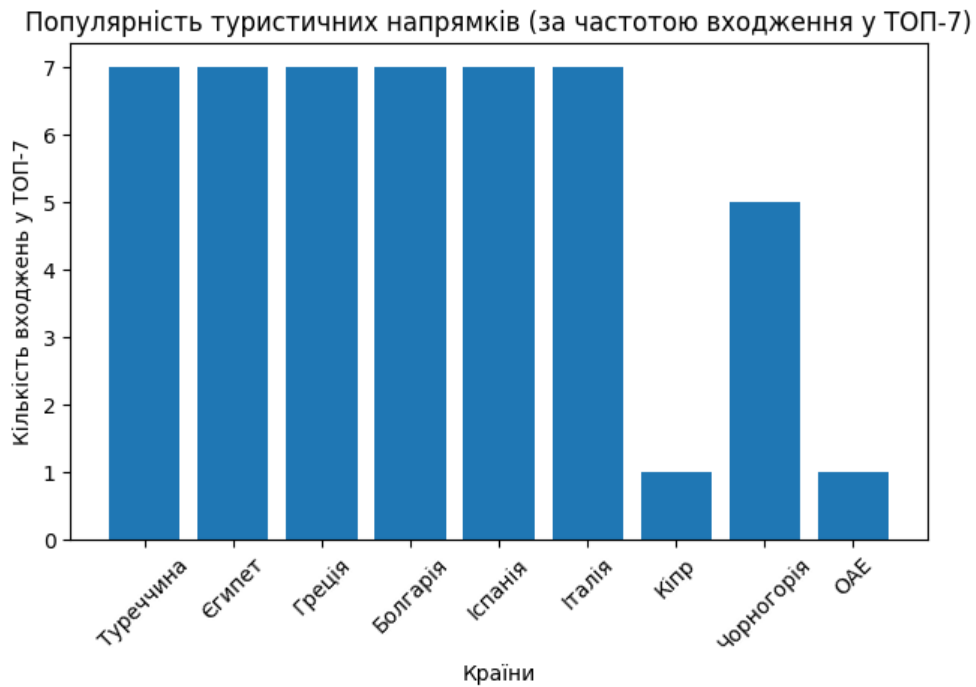


Рисунок 2.2.1 Популярність туристичних напрямків за частотою входження у ТОП-7 бронювань

**Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

Графічне відображення отриманих результатів на рис. 2.2.1 дає можливість зробити висновок про чітко сформовану структуру попиту, в якій домінують масові туристичні напрями. Отримані результати підтверджують, що в умовах економічної нестабільності споживачі орієнтуються на напрями з оптимальним співвідношенням ціни та якості, а також на ті, що пропонуються у форматі пакетних турів. Зокрема, Туреччина та Єгипет традиційно забезпечують широкий вибір пропозицій із системою «все включено», що дозволяє мінімізувати додаткові витрати під час подорожі.

Таким чином, економічні фактори формують не лише рівень попиту, але й його структуру, що вимагає від підприємства орієнтації на масові туристичні продукти, адаптації цінової політики та активного просування пакетних турів як ключового сегмента ринку.

Соціальні фактори, зокрема зміна поведінки споживачів, проявляються у зростанні популярності онлайн-сервісів, скороченні термінів планування подорожей та зміні мотивації до подорожей. Це створює як виклики, так і

можливості для підприємства, яке має змогу використовувати цифрові інструменти для задоволення нових потреб клієнтів.

Технологічні фактори виступають одним із ключових драйверів розвитку ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», оскільки забезпечують не лише підвищення ефективності маркетингової діяльності, але й трансформацію бізнес-моделі підприємства у бік цифрової платформи. В умовах високої конкуренції на туристичному ринку використання сучасних інформаційних технологій стає визначальним чинником формування конкурентних переваг [7; 10].

На практиці підприємство активно використовує CRM-систему, яка виступає центральним елементом управління взаємодією з агентською мережею. В межах цієї системи агенти мають можливість здійснювати повний цикл роботи з клієнтом: від пошуку туру та бронювання до формування документів (рахунків, договорів, актів виконаних робіт). Така інтеграція процесів в єдиній цифровій платформі сприяє суттєвому скороченню витрат часу на обробку заявок та мінімізації операційних помилок.

Також CRM-система забезпечує доступ до пропозицій різних туроператорів в одному інтерфейсі, що дозволяє агентам порівнювати альтернативи та обирати найбільш вигідні варіанти для клієнтів. Це підвищує швидкість прийняття рішень та позитивно впливає на конверсію заявок у бронювання.

Зазначимо, що технологічні фактори створюють певні виклики: значна залежність від стабільності роботи цифрових систем та необхідність постійного оновлення програмного забезпечення потребують додаткових інвестицій. Також підвищуються вимоги до цифрової компетентності агентів, що потребує проведення навчальних заходів, таких як воркшопи та тренінги. Отже, вплив технологічних факторів на діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» мають подвійний характер: з одного боку, значно підвищують ефективність маркетингової діяльності, забезпечуючи

автоматизацію, швидкість та аналітичність процесів, а з іншого - формують нові вимоги до управління, інвестицій та розвитку персоналу.

Отримане значення інтегрального показника свідчить про високий рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Проте більш важливим є не саме значення показника, а структура впливу окремих факторів.

Конкурентне середовище є одним із ключових елементів мікросередовища ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», оскільки підприємство функціонує на ринку туристичних агентських мереж, де компанії конкурують насамперед за партнерського агента. У такій моделі важливого значення набувають умови співпраці, доступ до туроператорів, цифрові інструменти, рівень підтримки, навчання, фінансові умови та сила професійної спільноти.

Як вже зазначалося, основними конкурентами ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у сегменті туристичних мереж і франчайзингових моделей є ХО, ПЗН та НК. Кожна з цих мереж має власне позиціонування, набір інструментів і модель взаємодії з агентами, що формує різний конкурентний профіль. Характеристика конкурентів наведена у Табл. 2.2.2:

Таблиця 2.2.2

Порівняльна характеристика туристичних агентських мереж*

Критерій	ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»	ХО	ПЗН («Поїхали з нами»)	НК («На канікули»)
1	2	3	4	5
Позиціонування	Одна з найбільших мереж турагентів, акцент на підтримці, стабільності та спільноті	Мережа “яскравих людей”, акцент на успіху, великих цифрах і сучасності	Швидкий старт у туризмі, приєднання до відомої мережі	Широкий вибір і технологічність

Продовження Табл. 2.2.2

1	2	3	4	5
Формат співпраці	Мережева співпраця та Центр бронювання	Кілька платних форматів, окремо Lite без повної підтримки	Classic, Online-франшиза, партнерство	Під брендом мережі або під власним брендом
Вступний внесок	Відсутній	Є у більшості моделей	Від 40 000 грн до 100 000 грн	Умови першого внеску недостатньо прозорі
Роялті	Відсутні	2%	Не деталізовано	Не деталізовано
CRM	Безкоштовна CRM-система	Власна CRM	Власна CRM	CRM купують у «Турс-Тікетс»
Пошук турів	Турсканер, понад 70 туроператорів	ITour	Пошук турів не деталізований	Турсканер
Ліди	Біржа заявок, ліди із сайту та реклами	У платних моделях	Не деталізовано	Отримання лідів із туристичних спільнот
Навчання	Власна навчальна платформа, вебінари, тренінги, новини галузі	Обов'язкове навчання	Навчання, допомога з персоналом	Вебінари, семінари, воркшопи
Підтримка	Персональний куратор, підтримка центрального офісу, юридична та бухгалтерська допомога	Сильна спільнота, підтримка залежить від формату	Підбір персоналу, навчання	Маркетингова, юридична, бухгалтерська підтримка
Основний образ, який сприймає агента	“Агент працює не сам, а у великій команді”	“Швидкий бізнес і високі результати”	“Швидкий запуск у туризмі”	“Сучасні інструменти з акцентом на Польщу”

**Джерело: розроблено автором на основі джерел [9; 10; 11; 20] і даних ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

Проаналізувавши дані, викладені у Табл. 2.2.2., можемо зробити висновок, що ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» має сильні конкурентні позиції завдяки поєднанню трьох ключових переваг: відсутності вступного внеску та роялті, наявності розвиненої цифрової інфраструктури та орієнтації на довгострокову підтримку агентів. На відміну від частини конкурентів, які роблять акцент на швидкому старті або високих фінансових результатах, ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» формує більш стійке

позиціонування, пов'язане зі стабільністю, професійною підтримкою та розвитком агентської спільноти.

Конкурент ХО активно використовує емоційне позиціонування, акцентуючи увагу на успіху, сучасності та високих показниках продажів. Такий підхід може бути привабливим для новачків або агентів, які прагнуть швидкого фінансового результату. Водночас наявність вступного внеску, роялті, плану продажів та обов'язкового навчання створює вищий бар'єр входу для потенційних партнерів.

ПЗН («Поїхали з нами») позиціонується як мережа для швидкого старту в туризмі, однак її модель передбачає значні стартові інвестиції для окремих форматів співпраці. Це може обмежувати привабливість пропозиції в умовах воєнного часу та економічної нестабільності, коли багато агентів прагнуть мінімізувати фіксовані витрати.

НК («На канікули») демонструє сильну технологічну складову, зокрема через доступ до CRM, мультисайту, автоматизації договорів та прямих логінів до українських і польських туроператорів. Водночас недостатня прозорість умов першого внеску та роялті, а також наявність щомісячних рекламних внесків можуть знижувати довіру частини потенційних партнерів.

Таким чином, конкурентне середовище підтверджує, що головною перевагою ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» є не лише набір цифрових інструментів, а їх комплексність і доступність для агента. Компанія пропонує не окремий сервіс, а цілісну систему роботи: доступ до туроператорів, Турсканер, CRM, біржу заявок, навчання, підтримку, спільноту та фінансову прозорість.

Таблиця 2.2.3

Конкурентний профіль ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» та основних конкурентів*

Критерій оцінки	Вага	ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»	ХО	ПЗН	НК
1	2	3	4	5	6
Вигідність фінансових умов	0,20	5	3	2	3
Рівень цифрових інструментів	0,20	5	4	3	5
Наявність лідів / біржі заявок	0,15	5	3	2	3
Прозорість умов співпраці	0,15	5	3	3	3

Продовження Табл. 2.2.3

1	2	3	4	5	6
Навчання та підтримка	0,15	5	4	4	4
Сила бренду та мережі	0,15	5	4	4	4
Зважена оцінка	1,00	5,00	3,50	2,95	3,75

Примітка: оцінювання 1-5 (1 — слабка позиція, 5 — сильна позиція)

**Джерело: розроблено автором на основі порівняльного аналізу умов співпраці туристичних агентських мереж*

Результати побудови конкурентного профілю свідчать, що ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» має найвищу інтегральну оцінку серед порівнюваних мереж. Найсильнішими позиціями підприємства є вигідність фінансових умов, наявність біржі заявок, високий рівень цифрових інструментів та прозорість моделі співпраці. ХО має сильне емоційне позиціонування та акцент на результативності, однак поступається за рівнем фінансової доступності через наявність вступних платежів, роялті та плану продажів. ПЗН демонструє привабливість для тих, хто хоче швидко стартувати у туризмі, проте висока вартість франшизи знижує конкурентоспроможність для агентів, які прагнуть мінімізувати стартові витрати. НК має сильну технологічну складову, однак поступається ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» за прозорістю умов та комплексністю підтримки.

Для візуалізації конкурентного середовища доцільно побудувати карту стратегічних груп за двома критеріями:

вісь Х: рівень фінансової доступності для агента; вісь Y: рівень технологічної та сервісної підтримки.

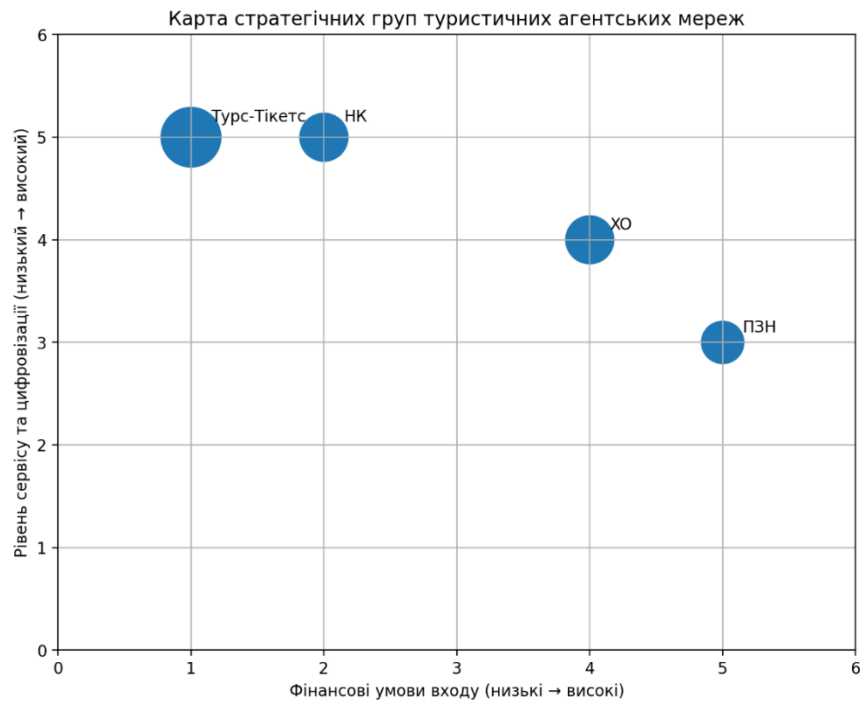


Рисунок 2.2.2 Карта стратегічних груп туристичних агентських мереж*

*Джерело: розроблено автором на основі конкурентного аналізу

Як видно з Рис. 2.2.2, підприємство займає позицію у верхньому лівому секторі, що відповідає високим значенням обох показників. Це свідчить про формування конкурентної стратегії, орієнтованої на поєднання доступності для широкого кола агентів із використанням сучасних цифрових інструментів.

Порівняльний аналіз показує, що основні конкуренти (ХО, НК) мають сильні позиції лише за одним із параметрів, тоді як ТОВ «Турс-Тікетс» демонструє збалансовану модель розвитку. Зокрема, НК характеризується високим рівнем технологічності, проте має нижчу фінансову доступність, тоді як ХО поєднує середній рівень доступності з обмеженою технологічною гнучкістю.

Тому, досліджуване підприємство займає найбільш вигідну конкурентну позицію в межах стратегічної групи, що забезпечує йому можливість одночасно залучати як нових, так і досвідчених агентів.

Водночас така позиція супроводжується підвищеним рівнем конкурентного тиску, що потребує постійного вдосконалення цифрових інструментів та підтримки привабливих умов співпраці. ХО та НК формують

окрему конкурентну групу з високим рівнем сервісної або технологічної підтримки, однак менш доступними умовами співпраці. ПЗН займає позицію мережі зі швидким стартом, проте через вищий фінансовий бар'єр може бути менш привабливою для частини потенційних агентів.

Отже, конкурентний аналіз свідчить, що стратегічною перевагою ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» є поєднання доступності, цифровізації та підтримки. Саме це формує образ мережі як стабільної професійної системи, у межах якої агент отримує не лише інструменти, а й відчуття приналежності до сильної команди.

Для поглибленого аналізу конкурентного середовища ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» доцільно використати модель п'яти сил М. Портера, що дає змогу визначити рівень конкурентного тиску в галузі та виявити ключові фактори впливу на маркетингову діяльність підприємства (Рис. 2.2.3):

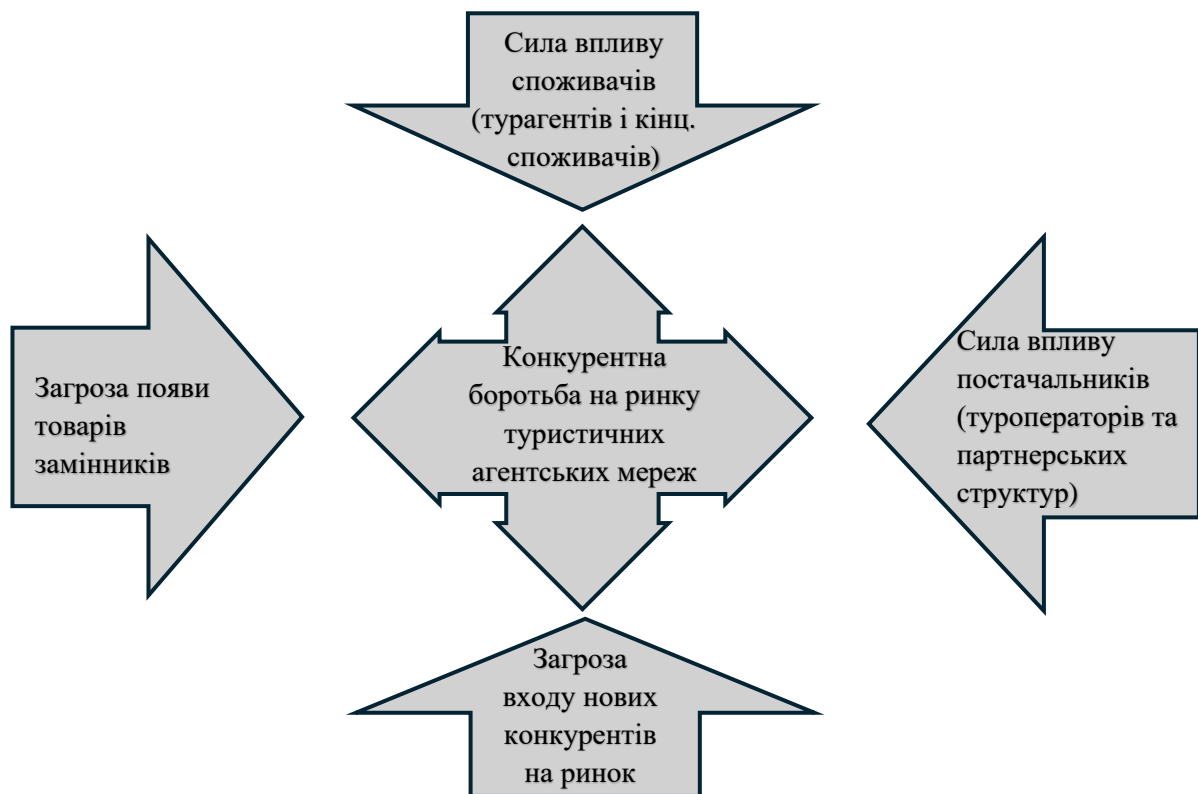


Рисунок 2.2.3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

*Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Як доводить аналіз, рівень конкурентної боротьби на ринку туристичних агентських мереж є високим, що зумовлено значною кількістю учасників ринку та боротьбою не лише за кінцевого споживача, а й за турагентів як партнерів. Основними конкурентними перевагами виступають рівень комісійної винагороди, доступ до туроператорів, а також якість цифрових інструментів та сервісної підтримки.

Сила впливу постачальників (туроператорів) оцінюється як висока, оскільки саме вони формують туристичний продукт та визначають умови співпраці. Водночас ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» знижує залежність від окремих постачальників за рахунок співпраці з широким колом туроператорів та диверсифікації пропозиції.

Сила впливу споживачів (турагентів та кінцевих клієнтів) також є високою, що пояснюється низькими бар'єрами зміни партнера та високою чутливістю до умов співпраці [43]. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення сервісу, автоматизації процесів та підтримки конкурентних фінансових умов.

Загроза входу нових конкурентів на ринок оцінюється як середня, оскільки, незважаючи на відносну простоту створення туристичного агентства, формування повноцінної агентської мережі з розвиненою інфраструктурою та цифровими інструментами потребує значних ресурсів і часу.

Загроза появи товарів-замінників також є середньою, що пов'язано з розвитком онлайн-сервісів самостійного бронювання. Проте підприємство нівелює цей вплив за рахунок надання додаткової цінності у вигляді експертного супроводу, сервісної підтримки та комплексних рішень для агентів.

Отже, результати аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» здійснюється в умовах високого конкурентного тиску, де ключовими факторами успіху є рівень цифровізації, якість сервісу та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Також у межах даного дослідження доцільно застосувати SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), на основі якого можна оцінити стратегічний стан компанії за чотирма ключовими групами факторів: фінансовою силою, конкурентними перевагами, привабливістю галузі та стабільністю зовнішнього середовища. Застосування даного методу дає змогу визначити оптимальний тип стратегії розвитку підприємства залежно від поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування [7; 10; 11].

У контексті дослідження управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» SPACE-аналіз використовується для узагальнення результатів попередніх етапів аналізу (PEST-аналізу, SWOT-аналізу, конкурентного аналізу) та формування цілісного бачення стратегічного положення підприємства на ринку туристичних агентських послуг.

Оцінювання здійснюється за шкалою від -5 до $+5$ балів, де значення визначаються на основі експертного підходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його бізнес-моделі та умов функціонування в сучасному ринковому середовищі [11; 31]. При цьому позитивні значення характеризують сильні сторони підприємства або сприятливі фактори, тоді як від'ємні — відображають обмеження або негативний вплив зовнішнього середовища. Результати оцінювання наведено в Табл. 2.2.4:

Таблиця 2.2.4

Оцінка факторів SPACE-аналізу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

Група факторів	Показник	Оцінка
1	2	3
Фінансова сила (FS)	Відсутність роялті та внесків	+5
	Підвищена комісія	+4
	Стабільність мережі	+4
Середнє FS		+4,33
Конкурентні переваги (CA)	Розвинена CRM	-5
	Турсканер (унікальний пошук)	-5
	Біржа заявок	-4
Середнє CA		-4,67

Продовження Табл.2.2.4

1	2	3
Стабільність середовища (ES)	Воєнний стан	-5
	Економічна нестабільність	-4
	Коливання попиту	-4
Середнє ES		-4,33
Привабливість галузі (IS)	Ріст попиту після 2022	+5
	Діджиталізація туризму	+5
	Розширення онлайн-каналів	+4
Середнє IS		+4,67

**Джерело: складено автором за результатами дослідження*

Застосування SPACE-аналізу дає змогу визначити стратегічну позицію ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у координатах «фінансова сила — конкурентні переваги — стабільність середовища — привабливість галузі».

Отримані результати свідчать про домінування позитивних значень за показниками фінансової сили ($FS = +4,33$) та привабливості галузі ($IS = +4,67$), що вказує на високий потенціал розвитку підприємства. Водночас значення показників конкурентних переваг ($CA = -4,67$) підтверджує наявність суттєвих сильних сторін, пов'язаних із рівнем цифровізації, інструментами автоматизації та сервісною підтримкою агентів. Негативний вплив факторів зовнішнього середовища ($ES = -4,33$) обумовлений макроекономічною нестабільністю та воєнними ризиками, що є характерними для всієї туристичної галузі України.

Узагальнивши отримані результати можемо віднести досліджуване підприємство до агресивного стратегічного типу, що передбачає орієнтацію на активне зростання, розширення партнерської мережі та подальше впровадження цифрових інновацій. На основі розрахованих середніх значень факторів побудовано SPACE-матрицю. Отримані координати ($FS = +4,33$; $IS = +4,67$; $CA = -4,67$; $ES = -4,33$) формують вектор, спрямований у правий верхній квадрант матриці, що відповідає агресивному типу стратегії.

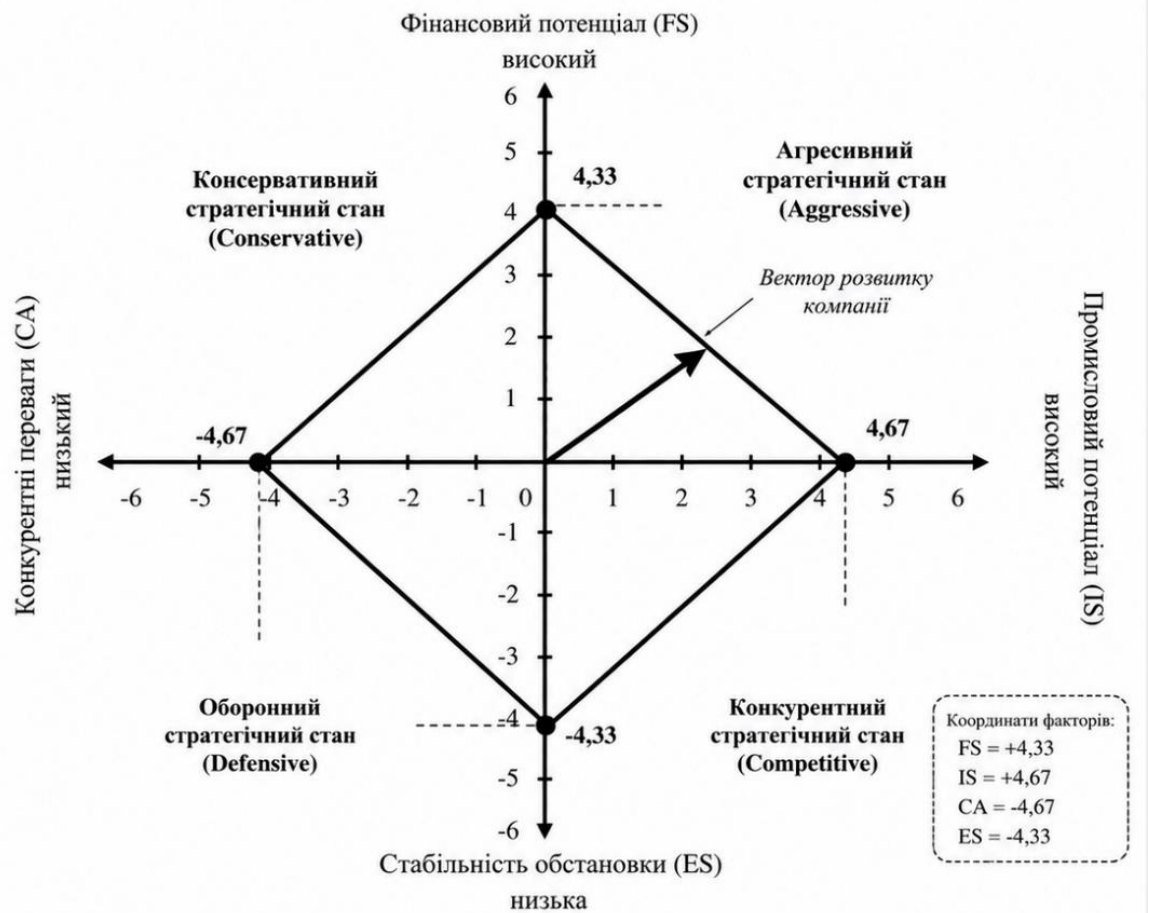


Рис. 2.2.4. SPACE-матриця стратегічного положення ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

*Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Це свідчить про доцільність активної стратегії розвитку ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», спрямованої на масштабування партнерської мережі, розширення цифрових інструментів та посилення ринкових позицій.

У Табл.2.2.5 наведені ключові бізнес-практики туристичних агентських мереж.

Таблиця 2.2.5

Ключові бізнес-практики туристичних агентських мереж*

Практика	ТОВ «Турс-Тікетс»	ХО	ПЗН	НК	Оцінка ТОВ «Турс-Тікетс» (1–5)	Управлінський висновок
CRM-система	Безкоштовна, інтегрована	Наявна	Наявна	Наявна	5	Підтримувати лідерство через регулярне оновлення та інтеграції
Лідогенерація (біржа заявок)	Біржа заявок + власні ліди	Залежить від формату	Обмежено (внутрішні групи)	Ліди зі спільнот	5	Активніше позиціонувати як ключову конкурентну перевагу
Навчання та розвиток	Власна платформа, системні вебінари	Обов'язкове навчання	Навчання високого рівня	Вебінари, семінари	4	Посилити як інструмент утримання агентів
Фінансові умови	Відсутність внесків і роялті	Вступ + роялті	Платні моделі	Рекламні внески	5	Використовувати як основний фактор залучення
Ком'юніті та підтримка	Орієнтація на командність і підтримку	Сильна спільнота	Помірно розвинена	Наявна	5	Розвивати як нематеріальну конкурентну перевагу
Прозорість умов	Висока	Середня	Середня	Середня	5	Посилювати довіру через відкриту комунікацію

*Джерело: систематизовано автором

Таким чином, ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» демонструє високий рівень конкурентоспроможності за більшістю ключових бізнес-практик, отримуючи максимальні оцінки за такими напрямками, як фінансові умови, цифровізація процесів, лідогенерація та прозорість співпраці [11; 13; 31].

Особливою перевагою підприємства є відсутність вступних внесків і роялті, що суттєво знижує бар'єри входу на ринок і робить модель співпраці привабливою для широкого кола потенційних партнерів. У поєднанні з

наявністю власної CRM-системи та біржі заявок це формує комплексну цифрову екосистему, яка підвищує ефективність діяльності агентів.

Порівняльний аналіз показує, що основні конкуренти (ХО, ПЗН, НК) використовують окремі сильні інструменти (навчання, ком'юніті або технології), проте не забезпечують такого рівня комплексності та доступності, як ТОВ «Турс-Тікетс». Зокрема, ХО характеризується високим рівнем спільноти, але має фінансові обмеження, тоді як ПЗН пропонує якісне навчання, проте супроводжується високими витратами входу [9; 20].

На основі проведеного дослідження з використанням різних методів визначено потенційні напрями вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства:

- посилення значущості навчання як інструменту утримання агентів,
- активне використання біржі заявок у маркетингових комунікаціях як ключового елемента позиціонування.

Також результати проведеного дослідження засвідчують, що стратегія ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» базується на поєднанні фінансової доступності, цифровізації та сервісної підтримки, що забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку туристичних агентських мереж. У Табл. 2.2.6 представлені ризики, що можуть виникати у компанії в ринкових умовах:

Таблиця 2.2.6

Характеристика ризиків для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»
в умовах ринку

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Загальна оцінка	Можливі наслідки
1	2	3	4	5
Посилення конкуренції з боку мереж із агресивним позиціонуванням	Висока	Середній	Високий	Втрата частини нових агентів
Копіювання цифрових інструментів конкурентами	Середня	Середній	Середній	Зниження унікальності пропозиції
Зниження активності агентів через економічну нестабільність	Висока	Високий	Високий	Скорочення кількості бронювань

Продовження Табл.2.2.6

1	2	3	4	5
Непрозорі умови ринку та цінові коливання	Висока	Середній	Високий	Ускладнення продажів
Зростання очікувань агентів щодо підтримки та сервісу	Середня	Високий	Високий	Збільшення навантаження на кураторів

**Джерело: розроблено автором на основі аналізу конкурентного середовища*

Загалом, ризики для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» пов'язані не лише безпосередньо з конкурентами, а й зі зміною очікувань агентів. Сучасний агент очікує не лише доступ до туроператорів, а й CRM, лідів, навчання, ком'юніті, маркетингової підтримки та швидкої реакції на запити. Тому підтримка конкурентної переваги потребує постійного оновлення сервісів та посилення ціннісної пропозиції для партнерської мережі.

Отже, конкурентне середовище ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» характеризується високою активністю туристичних мереж, які конкурують за партнерських агентів через фінансові умови, цифрові інструменти, навчання, ліди та імідж спільноти.

Зазначимо, що конкуренти активно розвивають власні CRM-системи, навчальні програми та спільноти, що створює потребу у постійному вдосконаленні маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс». Найбільш перспективними напрямками є подальший розвиток біржі заявок, посилення навчальної функції, розширення професійної спільноти агентів та системне просування переваг мережевого формату співпраці.

SWOT-аналіз дає змогу інтегрувати результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та визначити стратегічні напрями розвитку досліджуваного підприємства (Табл. 2.2.7):

Таблиця 2.2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень автоматизації бізнес-процесів	Залежність від політики туроператорів
Власна CRM-система з інтегрованим функціоналом бронювання	Обмежений вплив на кінцеве ціноутворення
Єдина платформа для роботи агентів (пошук, бронювання, документообіг)	Висока чутливість до коливань попиту
Наявність біржі заявок як джерела лідів	Нерівномірна активність агентської мережі
Масштабована партнерська мережа (B2B модель)	Залежність від цифрової інфраструктури
Висока швидкість обробки заявок	Потреба у постійному навчанні агентів
Доступ до пропозицій великої кількості туроператорів	Конкуренція між агентами всередині мережі
Можливості	Загрози
Розвиток digital-ринку туристичних послуг	Воєнний стан та обмеження мобільності
Масштабування агентської мережі	Економічна нестабільність та зниження доходів населення
Зростання попиту на онлайн-бронювання	Колівання валютного курсу
Розвиток CRM та автоматизації процесів	Зростання вартості турпродукту (паливні збори, логістика)
Впровадження нових каналів залучення клієнтів	Посилення конкуренції серед туроператорів
Проведення воркшопів та рекламних турів	Зміна споживчих пріоритетів
Формування спільноти агентів (підвищення лояльності)	Залежність від стабільності ІТ-систем

Наступним кроком є побудова матриці стратегічних рішень для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» (Табл. 2.2.8.):

Таблиця 2.2.8

Матриця стратегічних рішень (на основі SWOT-аналізу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»)*

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії зростання)	ST-стратегії (стратегії захисту)
	Використання CRM-системи та автоматизації процесів для масштабування агентської мережі	Використання цифрової платформи для оперативного реагування на зміни попиту
	Розвиток біржі заявок як інструменту залучення нових партнерів	Підвищення швидкості обробки заявок для збереження конкурентних позицій

	Інтеграція нових каналів залучення агентів через єдину платформу	Використання широкої партнерської мережі для мінімізації ризиків падіння продажів
	Посилення digital-присутності для зростання онлайн-бронювань	Оптимізація внутрішніх процесів для зниження впливу економічної нестабільності
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії розвитку)	WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків)
	Впровадження системи рейтингу агентів для вирівнювання їх активності	Зниження залежності від туроператорів шляхом розширення партнерської бази
	Організація навчальних програм і воркшопів для підвищення компетентності агентів	Диверсифікація каналів залучення заявок для зменшення ризику їх скорочення
	Розвиток внутрішньої комунікації та підтримки агентів через CRM	Підвищення стабільності IT-інфраструктури для уникнення збоїв у роботі системи
	Формування спільноти агентів для підвищення рівня лояльності	Розробка антикризових стратегій для реагування на коливання попиту

**Джерело: розроблено автором на основі результатів SWOT-аналізу.*

Як доводять результати проведеного SWOT-аналізу, сильні сторони досліджуваного підприємства мають практичний, а не декларативний характер. Високий рівень автоматизації, CRM як ядро взаємодії та масштабована бізнес-модель дійсно створюють основу для розвитку, однак лише за умови їх системного використання. Слабкі сторони також є суттєвими: залежність від туроператорів означає обмеженість впливу на продукт, ціни та частину сервісних параметрів; висока конкуренція вимагає постійної роботи над утриманням агентів; обмежений контроль ціноутворення ускладнює використання класичних інструментів маркетингового впливу. Відтак найбільш доцільною для підприємства є стратегія використання внутрішніх сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, насамперед у сфері цифрових каналів, професійних заходів, навчання та роботи з партнерською базою.

Можна дійти висновку, що підприємство має значний потенціал для розвитку, який базується на внутрішніх перевагах. Зокрема, високий рівень

цифровізації та наявність CRM-системи дають змогу ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами [1; 4].

Побудова матриці стратегічних рішень на основі SWOT-аналізу є основою для визначення ключові напрямів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс». Так, найбільш перспективними є SO-стратегії, спрямовані на використання сильних сторін підприємства, зокрема високого рівня автоматизації та наявності власної CRM-системи, для реалізації можливостей зовнішнього середовища, таких як зростання попиту на онлайн-бронювання та розвиток digital-ринку туристичних послуг.

Водночас важливу роль відіграють WO-стратегії, які передбачають усунення слабких сторін через активізацію партнерської мережі, впровадження системи мотивації агентів та розвиток навчальних програм. Реалізація ST-стратегій дозволяє підприємству адаптуватися до негативного впливу зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та змін попиту, тоді як WT-стратегії спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із залежністю від зовнішнього середовища та цифрової інфраструктури.

У сучасних умовах традиційні підходи до маркетингу втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність переходу до адаптивної моделі управління маркетинговою діяльністю.

Адаптивний маркетинг передбачає:

- швидке реагування на зміни середовища;
- гнучкість у прийнятті рішень;
- використання даних для прогнозування;
- персоналізацію комунікацій.

Для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» це означає необхідність:

- активного використання CRM-аналітики;
- автоматизацію процесів;
- впровадження омніканального підходу.

Також для дослідження було застосовано метод експертних оцінок, який дає змогу врахувати суб'єктивні фактори, що важко піддаються

кількісному вимірюванню. До проведення експертного оцінювання було залучено фахівців туристичної галузі, зокрема менеджерів з продажу туристичних продуктів, кураторів агентської мережі та спеціалістів з маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс». Вибір експертів обумовлений їх практичним досвідом роботи з клієнтами, аналітикою попиту та використанням цифрових інструментів у сфері туризму.

Оцінювання проводилось за п'ятибальною шкалою, де 1 — мінімальний вплив фактора, а 5 — максимальний. Узгодженість оцінок експертів свідчить про відносно високий рівень об'єктивності отриманих результатів (Табл. 2.2.9):

Таблиця 2.2.9

Результати експертної оцінки*

Фактор	Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 3	Середнє
Конкуренція	5	4	5	4,67
Попит	4	4	5	4,33
Digital	5	5	5	5,00

**Джерело: систематизовано автором за результатами опитування експертів*

Результати експертної оцінки засвідчили, що у сучасних умовах найсильніший вплив на маркетингову діяльність підприємства чинять саме цифрові фактори. Це означає, що керованість результатів маркетингової діяльності компанії в найбільшій мірі залежить не від класичного рекламного тиску, а від того, наскільки ефективно підприємство організовує цифрову інфраструктуру для партнерів. Висока оцінка фактора конкуренції також є показовою: для компанії це означає, що просте розширення партнерської мережі не гарантує зростання заявок, якщо не підтримується системою утримання, навчання і стимулювання агентів. Тобто ринок диктує не лише потребу у присутності, а й потребу в якості комунікацій, швидкості сервісу та професійній підтримці партнерів.

Водночас високий рівень конкуренції визначає необхідність постійного вдосконалення маркетингових підходів та підвищення ефективності комунікацій.

Попит на туристичні послуги залишається нестабільним, що підвищує рівень ризику та вимагає гнучкого управління маркетинговою діяльністю.

Для більш глибокого аналізу доцільно оцінити еластичність попиту до змін окремих факторів. Цей показник дає змогу визначити, наскільки чутливо змінюється кількість заявок у відповідь на зміну зовнішнього фактору.

Для туристичної галузі характерна висока еластичність попиту, що чітко підтверджується динамікою показників діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс». Зокрема, у 2022 році обсяг заявок скоротився на 70,1% порівняно з 2021 роком, що було зумовлено впливом воєнного стану та загальною економічною нестабільністю. Водночас вже у 2023 році підприємство продемонструвало стрімке відновлення, збільшивши кількість заявок на 273,6%, що свідчить про високу чутливість попиту до змін зовнішнього середовища.

Аналіз поточної динаміки заявок у 2026 році (табл. 2.1.5) додатково підтверджує нестабільний характер попиту. Зокрема, максимальне значення показника становило 1970 заявок у період 20.02–26.02, тоді як вже через два тижні спостерігалось різке зниження до 1172 заявок (06.03–12.03), що становить падіння на 40,5%. Така амплітуда коливань свідчить про високу залежність результатів діяльності підприємства від зовнішніх факторів, зокрема інформаційної активності, сезонності та поведінки споживачів.

Таким чином, приходимо до наступних висновків:

- попит на туристичні послуги характеризується різкими короткостроковими коливаннями;
- поведінка споживачів характеризується швидкою реакцією на зовнішні стимули (акції, зміни цін, новини);
- маркетингові результати підприємства мають нерівномірний характер, що ускладнює планування.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» є партнерська модель бізнесу, яка передбачає активну взаємодію з агентською мережею. У цьому контексті зовнішні фактори впливають не лише на кінцевий попит, але й на активність самих агентів. Зокрема, у періоди підвищеної невизначеності або зниження попиту спостерігається зменшення кількості бронювань з боку агентів, тоді як у періоди активної рекламної підтримки та зростання онлайн-попиту їх активність суттєво зростає.

Додатково аналіз структури бронювань свідчить, що найбільш стабільним попитом користуються пакетні тури з повним набором послуг (переліт, проживання, трансфер, страхування) та типом харчування «все включено». Це підтверджується стабільною присутністю таких напрямків, як Туреччина та Єгипет, у ТОП-країнах бронювання протягом аналізованого періоду. Така тенденція вказує на прагнення споживачів мінімізувати ризики та отримати прогнозований туристичний продукт у нестабільних умовах.

Особливістю функціонування підприємства є також мультиплікативний ефект цифрових факторів. Використання CRM-системи, автоматизованих інструментів бронювання та біржі заявок дозволяє масштабувати результати маркетингової діяльності. Зокрема, навіть незначне збільшення кількості лідів через digital-канали призводить до пропорційного зростання кількості оброблених заявок агентами, що підсилює загальний результат діяльності підприємства.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ключовими факторами впливу на маркетингову діяльність підприємства є нестабільність попиту, поведінка агентської мережі та рівень розвитку цифрових інструментів, які визначають керованість та ефективність бізнес-процесів.

Маркетингові ризики ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» формуються під впливом зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють політичні та економічні чинники. Зокрема, воєнний стан та макроекономічна нестабільність призводять до коливань попиту та зниження активності агентської мережі. Водночас технологічні фактори частково

компенсують негативний вплив середовища, забезпечуючи підвищення ефективності маркетингових процесів та адаптивності підприємства.

Діяльність ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» здійснюється в умовах високої залежності від змін зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності. Ключовою особливістю досліджуваного підприємства є здатність адаптуватися до змін за рахунок використання цифрових інструментів, автоматизації процесів та ефективної взаємодії з агентською мережею. Це формує передумови для зниження маркетингових ризиків та забезпечення стабільності діяльності навіть в умовах динамічних зовнішніх змін.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТУРИСТИЧНЕ АГЕНТСТВО «ТУРС-ТІКЕТС»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення інструментів цифрового маркетингу та комунікацій з клієнтами ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

В умовах сьогодення розвиток туристичного сектору визначається інтенсивною трансформацією, активним впровадженням ІТ-технологій та жорстким суперництвом. Результативність роботи компанії безпосередньо залежить від того, наскільки майстерно вона застосовує цифрові маркетингові інструменти. Вирішальну роль відіграє не просто використання окремих онлайн-майданчиків для комунікації, а створення цілісної системи, де всі цифрові канали гармонійно поєднані із загальним механізмом маркетингового менеджменту.

Як вже було зазначено, ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» використовує сучасні цифрові інструменти, зокрема CRM-систему, онлайн-комунікації та партнерську платформу взаємодії з агентами. Водночас проведений аналіз дав змогу виявити низку проблем, які стримують повну реалізацію потенціалу, а саме:

- відсутність комплексної системи аналітики маркетингових показників;
- недостатній рівень автоматизації комунікацій із клієнтами та партнерами;
- нерівномірна активність агентів у партнерській мережі;
- обмежене використання інструментів цифрового просування.

Зазначені фактори зумовлюють втрату потенційних клієнтів, зниження конверсії заявок та недостатню ефективність маркетингових заходів у цілому. Тому доцільно запропонувати комплекс заходів щодо удосконалення інструментів цифрового маркетингу, які базуються на інтеграції аналітичних, комунікаційних та управлінських рішень.

На наш погляд, одним із ключових напрямів удосконалення є розвиток аналітичної функції CRM-системи як центрального елемента управління маркетинговою діяльністю підприємства. У сучасних умовах CRM виступає не лише інструментом обліку заявок, а й платформою для прийняття управлінських рішень на основі даних.

Необхідно впровадити систему регулярного моніторингу ключових показників ефективності, зокрема:

- коефіцієнта конверсії заявок у продажі;
- структури каналів залучення клієнтів;
- середнього доходу з однієї угоди;
- швидкості обробки заявок;
- рівня активності агентів.

Впровадження зазначених інструментів дає змогу не лише фіксувати результати, а також аналізувати причини відхилень, що є критично важливим для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Для кількісної оцінки ефективності маркетингових процесів розглянемо базові показники діяльності підприємства.

За умовними розрахунками:

- кількість заявок на місяць становить 1000 одиниць;
- коефіцієнт конверсії — 15%;
- середній дохід з однієї угоди — 1500 грн.

Таким чином, обсяг реалізованих угод становить:

$$1000 \times 15\% = 150 \text{ угод}$$

Відповідно, загальний дохід підприємства:

$$150 \times 1500 = 225\,000 \text{ грн/міс}$$

Отримані результати засвідчують наявність значного резерву зростання, зокрема за рахунок підвищення конверсії та оптимізації процесу обробки заявок.

За рахунок:

- підвищення прозорості процесів;

- виявлення неефективних каналів;
 - оптимізації воронки продажів;
- очікується зростання конверсії до рівня 20%.

Таким чином,

$$1000 \times 20\% = 200 \text{ угод}$$

$$200 \times 1500 = 300\,000 \text{ грн}$$

Отже, приріст доходу становитиме:

$$300\,000 - 225\,000 = 75\,000 \text{ грн/міс}$$

Також важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» є автоматизація комунікаційних процесів у межах партнерської взаємодії з турагентами.

Як вже зазначалося, на відміну від класичних туристичних агентств, що працюють безпосередньо з кінцевим споживачем (B2C), досліджуване підприємство функціонує за B2B2C-моделлю, виступаючи посередником між туроператорами та турагентами. У зв'язку з цим ключовим об'єктом комунікації є саме партнерська мережа, а не кінцевий турист.

Результати проведеного аналізу доводять, що значна частина втрат заявок пов'язана не з відсутністю попиту, а з недостатньою швидкістю обробки запитів агентами, відсутністю нагадувань та недостатнім рівнем інформаційної підтримки з боку платформи.

З метою підвищення ефективності взаємодії доцільно впровадити автоматизовану систему комунікацій, яка включає:

- автоматичні повідомлення агентам щодо нових заявок;
- нагадування про необроблені або “прострочені” заявки;
- інформування про зміни умов турів (ціни, рейси, наявність місць);
- рекомендаційні добірки турів для агентів на основі попередніх запитів;
- автоматизовані сценарії супроводу заявки (від створення до бронювання).

Впровадження зазначених інструментів дає змогу скоротити час реакції агентів на заявки, підвищити якість обробки запитів та зменшити втрати потенційних продажів.

Для оцінки ефективності автоматизації розглянемо вплив швидкості обробки заявок на конверсію.

За результатами аналізу встановлено, що в середньому близько 20% заявок не переходять у стадію активної обробки через затримки у відповіді агентів.

При загальній кількості заявок 1000 одиниць на місяць:

Втрати заявок:

$$1000 \times 20\% = 200 \text{ заявок}$$

За умови впровадження автоматичних нагадувань та сповіщень очікується скорочення цих втрат щонайменше на 50%.

Відновлені заявки:

$$200 \times 50\% = 100 \text{ заявок}$$

За середньою конверсією 20%:

Додаткові угоди:

$$100 \times 20\% = 20 \text{ угод}$$

При середньому доході 1500 грн:

Додатковий дохід:

$$20 \times 1500 = 30\,000 \text{ грн/міс}$$

Таким чином, автоматизація комунікаційних процесів у B2B2C-моделі дозволяє не лише підвищити ефективність взаємодії з партнерами, але й безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства за рахунок зменшення втрат заявок та підвищення конверсії.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», значна частина результатів залежить від ефективності роботи партнерських агентів.

На сьогодні відсутність системного контролю активності призводить до нерівномірного розподілу заявок та недовикористання потенціалу мережі.

Пропонується впровадження:

- системи рейтингування агентів;
- КРІ-оцінювання;
- бонусної мотивації;
- сегментації за рівнем ефективності.

Для розрахунку економічного ефекту використано модель, сформовану на основі узагальнених даних діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс». Зокрема, загальна кількість партнерських агентів прийнята на рівні 200 одиниць, що відповідає типовій структурі мережі.

Розрахунок очікуваного ефекту:

- загальна кількість агентів — 200 , у т.ч. активні — 50% (100 агентів)

Після впровадження системи:

приріст активності — 15%

$200 \times 15\% = 30$ нових активних агентів

Середня кількість заявок — 5:

$30 \times 5 = 150$ заявок

конверсія 20%:

$150 \times 20\% = 30$ угод

$30 \times 1500 = 45\,000$ грн

Таким чином, управління активністю партнерських агентів є одним із ключових факторів підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс», оскільки саме рівень їх залученості безпосередньо впливає на обсяги заявок та результати продажів.

Запропоноване впровадження системи рейтингування, КРІ-оцінювання та мотиваційних механізмів дозволяє не лише підвищити рівень активності агентів, але й забезпечує більш рівномірний розподіл навантаження в межах партнерської мережі, що сприяє зменшенню втрат заявок.

Проведені розрахунки свідчать, що за рахунок залучення додаткових активних агентів можливе збільшення кількості оброблених заявок та

укладених угод, що забезпечує приріст доходу підприємства. Водночас впровадження системи управління активністю створює передумови для формування стійкої партнерської екосистеми та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, управління активністю агентів виступає не лише операційним інструментом, а стратегічним елементом маркетингової діяльності підприємства.

Значний резерв зростання полягає у розвитку цифрових каналів залучення клієнтів, зокрема соціальних мереж, контент-маркетингу та персональних брендів агентів.

Активізація цих напрямів дає змогу:

- збільшити кількість вхідних заявок;
- підвищити довіру клієнтів;
- сформувати стійкий попит.

Важливим напрямом удосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Турс-Тікетс» є розвиток цифрових каналів залучення партнерських агентів та підвищення ефективності їхньої діяльності. Цифрові канали повинні бути спрямовані не лише на формування попиту, але й на активізацію та розвиток агентської спільноти.

З цією метою доцільно активізувати використання цифрових інструментів, що спрямоване на:

- розвиток контенту для агентів (навчальні матеріали, кейси, рекомендації);
- просування можливостей платформи через соціальні мережі;
- використання особистих брендів агентів як інструменту залучення клієнтів;
- формування професійної спільноти (ком'юніті) для обміну досвідом.

Особливого значення набуває підтримка агентів у розвитку їхнього власного цифрового позиціонування, що сприяє підвищенню ефективності у залученні клієнтів і, відповідно, збільшенню загального обсягу продажів у межах платформи.

Таким чином, розвиток цифрових каналів у B2B2C-моделі спрямований на створення умов для підвищення ефективності партнерської мережі, що виступає основним каналом продажів підприємства.

Для оцінки ефективності розвитку цифрових каналів розглянемо вплив на кількість заявок через активізацію агентської мережі.

Припустимо, що за рахунок розвитку контенту та цифрових інструментів ефективність роботи агентів зростає на 20%.

За базового рівня 1000 заявок на місяць:

Приріст заявок:

$$1000 \times 20\% = 200 \text{ заявок}$$

Загальна кількість заявок:

$$1000 + 200 = 1200$$

За середньою конверсією 20%:

Кількість угод:

$$1200 \times 20\% = 240$$

Дохід:

$$240 \times 1500 = 360\,000 \text{ грн}$$

Порівняно з базовим рівнем (225 000 грн), приріст становить:

$$360\,000 - 225\,000 = 135\,000 \text{ грн/міс}$$

Отже, розвиток цифрових каналів залучення у форматі B2B2C дає змогу підвищити ефективність діяльності партнерських агентів, що безпосередньо впливає на зростання кількості заявок та обсягів продажів. Запропоновані заходи сприяють не лише розширенню партнерської мережі, але й підвищенню її продуктивності, що забезпечує стійке зростання доходів підприємства.

У межах удосконалення інструментів цифрового маркетингу та комунікацій ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» доцільно розглядати організацію мережових інфотурів не як ізольований захід, а як складову комплексної цифрової взаємодії з партнерською мережею.

В умовах B2B2C-моделі інфотури виконують функцію генератора контенту, підсилюючи цифрові канали комунікації підприємства. Результати участі агентів у таких заходах трансформуються у цифровий маркетинговий продукт: фото- та відеоконтент, відгуки, кейси, рекомендації, що використовуються в соціальних мережах, CRM-комунікаціях та рекламних матеріалах. Інфотури інтегруються у систему цифрового маркетингу підприємства, виступаючи інструментом підвищення якості комунікацій не лише між підприємством і агентами, але й між агентами та кінцевими споживачами. З точки зору цифрового маркетингу, ефективність інфотурів проявляється у підвищенні активності агентів у цифрових каналах та збільшенні обсягів створюваного контенту.

Припустимо, що після участі в інфотурі один агент публікує в середньому 5 одиниць контенту (пости, сторіс, відео), які генерують близько 10 потенційних звернень.

Для групи з 20 агентів:

Кількість публікацій:

$$20 \times 5 = 100 \text{ одиниць контенту}$$

Потенційні звернення:

$$100 \times 10 = 1000 \text{ контактів}$$

За умов середньої конверсії звернень у заявки на рівні 10%:

Кількість заявок:

$$1000 \times 10\% = 100 \text{ заявок}$$

За конверсією заявок у продажі 20%:

Кількість угод:

$$100 \times 20\% = 20 \text{ угод}$$

За середнім доходом 1500 грн:

Додатковий дохід:

$$20 \times 1500 = 30\,000 \text{ грн/міс}$$

Окрім економічного ефекту, інфотури забезпечують накопичення цифрового контенту, який може використовуватись підприємством у

подальшій маркетинговій діяльності. Це дозволяє знизити витрати на створення контенту та підвищити його автентичність, що є важливим фактором довіри у сучасному цифровому середовищі.

Таким чином, інфотури виконують подвійну функцію:

- як інструмент навчання та мотивації агентів;
- як джерело контенту для цифрового маркетингу.

Отже, інтеграція мережевих інфотурів у систему цифрового маркетингу та комунікацій ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» дозволяє підвищити ефективність взаємодії з партнерською мережею та посилити присутність підприємства у цифровому середовищі.

Запропонований підхід забезпечує зростання кількості заявок за рахунок активізації агентів у цифрових каналах, а також формує довгострокову цінність у вигляді якісного контенту та підвищення лояльності партнерів. Це робить інфотури ефективним інструментом удосконалення цифрового маркетингу в умовах B2B2C-моделі.

3.2. Обґрунтування необхідності розвитку партнерської екосистеми у контексті стратегії маркетингу

Формування маркетингової стратегії ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» має здійснюватися з урахуванням результатів проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема PEST-, SWOT- та SPACE-аналізу, на основі яких визначено ключові фактори впливу та стратегічне положення підприємства на ринку. Отримані результати свідчать, що підприємство перебуває у зоні агресивної стратегії розвитку, що обумовлює доцільність активного розширення ринкової присутності, підвищення ефективності партнерської мережі та масштабування цифрових інструментів маркетингу.

З огляду на специфіку діяльності підприємства як B2B2C-платформи, маркетингова стратегія має бути спрямована на розвиток партнерської екосистеми, яка виступає основним каналом реалізації туристичного

продукту. У зв'язку з цим ключовими стратегічними пріоритетами доцільно визначити: підвищення ефективності діяльності агентів, масштабування партнерської мережі та розвиток цифрової інфраструктури.

Першим напрямом реалізації стратегії є масштабування партнерської мережі. Залучення нових агентів дозволяє розширити географію продажів та підвищити обсяг заявок. За умови збільшення кількості партнерів на 15%, наприклад із 2000 до 2300 агентів, і збереження середнього рівня активності (2 заявки на агента), підприємство отримує додатково:

За середнього доходу 500 грн з однієї заявки це забезпечує:

$$600 \times 500 = 300000 \text{ грн/місяць}$$

або 3,6 млн грн на рік додаткового доходу.

Другим стратегічним напрямом є підвищення ефективності діяльності вже існуючих агентів. Як показав аналіз, значна частина партнерської мережі не реалізує свій потенціал повною мірою. За рахунок впровадження інструментів, розглянутих у підпункті 3.1 (персоналізація комунікацій, навчання, автоматизація), можливе підвищення середньої кількості заявок на одного агента на 15%. Якщо базове значення становить 2 заявки, то після впровадження заходів воно зросте до 2,3 заявки:

$$2000 \times 0,3 = 600 \text{ додаткових заявок/місяць}$$

$$600 \times 500 = 300000 \text{ грн/місяць}$$

що також формує близько 3,6 млн грн додаткового річного доходу.

Третім важливим напрямом є підвищення конверсії заявок у продажі за рахунок удосконалення маркетингових комунікацій. За умов підвищення конверсії з 20% до 24% (за рахунок персоналізації, швидкості обробки та якості комунікацій), при базовому обсязі 4000 заявок підприємство отримує:

$$4000 \times 20\% = 800 \text{ угод(було)}$$

$$4000 \times 24\% = 960 \text{ угод(стало)}$$

Приріст становить 160 угод, що за середнього доходу 500 грн забезпечує:

$$160 \times 500 = 80000 \text{ грн/місяць}$$

або 960 000 грн на рік.

Окремим стратегічним елементом є розвиток партнерської лояльності, що реалізується через формування професійного середовища взаємодії агентів, систему мотивації та підтримки. Підвищення рівня утримання агентів навіть на 5–10% дозволяє зменшити витрати на залучення нових партнерів та стабілізувати обсяг продажів, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, сукупний ефект від реалізації запропонованої маркетингової стратегії формується за рахунок трьох ключових факторів: збільшення кількості агентів, підвищення їх активності та зростання конверсії. Це забезпечує приріст доходу підприємства понад 8 млн грн на рік, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Отже, маркетингова стратегія ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» повинна базуватися на принципах екосистемного підходу, цифровізації та управління поведінкою партнерської мережі. Реалізація такої стратегії дозволяє не лише підвищити поточні фінансові результати, а й створити передумови для довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Таблиця 3.2.1.

Ефект від впровадження заходів у контексті стратегії маркетингу ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»*

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст	Економічний ефект
Кількість агентів	2000	2300	+300	+600 заявок
Середня кількість заявок на агента	2,0	2,3	+0,3	+600 заявок
Загальна кількість заявок	4000	5200	+1200	—
Конверсія	20%	24%	+4%	+160 угод
Кількість угод	800	960	+160	—
Середній дохід з угоди	500 грн	500 грн	—	—
Загальний дохід (місяць)	400 000 грн	520 000 грн	+120 000 грн	+1 440 000 грн/рік

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення результатів PEST-, SWOT- та SPACE-аналізу і розрахункових даних.

Аналіз результатів, представлених у таблиці 3.2.1, свідчить, що впровадження запропонованої маркетингової стратегії дозволяє суттєво

підвищити ефективність діяльності підприємства. Основними факторами зростання виступають розширення партнерської мережі, підвищення продуктивності агентів та покращення конверсії заявок у продажі.

Зокрема, збільшення кількості агентів та їх активності забезпечує приріст загальної кількості заявок на 30%, тоді як удосконалення комунікацій дозволяє підвищити конверсію на 4 процентних пункти. У результаті загальний дохід підприємства зростає на 120 тис. грн щомісячно, що у річному вимірі становить понад 1,4 млн грн.

Також у CRM-системі було впроваджено нову функцію автоматизованого створення банерів для соціальних мереж, що суттєво спрощує маркетингову комунікацію партнерських агентів із кінцевими споживачами.

Даний інструмент дозволяє формувати готові візуальні матеріали безпосередньо з картки туру, що усуває потребу у використанні сторонніх сервісів дизайну (наприклад, Canva) та скорочує час підготовки контенту. Агент отримує можливість самостійно налаштовувати ключові параметри пропозиції (ціна, знижка, формат відображення інформації, фото, характеристики туру), що забезпечує гнучкість та персоналізацію комунікації.

Важливою перевагою є інтеграція функції безпосередньо у CRM-систему, що дозволяє:

- підвищити швидкість реагування на запити клієнтів;
- забезпечити єдиний стандарт візуальної комунікації;
- підвищити конверсію за рахунок більш привабливого подання туристичного продукту.

туристичного продукту.

Таким чином, впровадження даного інструменту є елементом цифровізації маркетингової діяльності підприємства та сприяє підвищенню ефективності роботи партнерської мережі.

В умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг та низьких бар'єрів переходу між мережами особливого значення набуває формування довгострокових партнерських відносин. Одним із ефективних інструментів

утримання агентів є створення професійного ком'юніті, що об'єднує учасників мережі не лише на операційному, а й на ціннісному рівні.

Для ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» розвиток ком'юніті доцільно розглядати як складову маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення залученості партнерів. Його функціонування передбачає створення закритого середовища для обміну досвідом, обговорення практичних кейсів, швидкого вирішення проблем та формування неформальних зв'язків між агентами.

Економічна доцільність впровадження ком'юніті полягає у зниженні відтоку партнерів та підвищенні їх активності. Зокрема, за умови, що середній агент генерує 8 заявок на місяць, а середній дохід компанії з однієї заявки становить умовно 500 грн, один активний агент забезпечує близько 4 000 грн обороту на місяць. У разі зниження відтоку агентів навіть на 10% при базі 200 агентів компанія зберігає близько 20 партнерів, що еквівалентно 80 000 грн щомісячного обороту.

Водночас витрати на підтримку ком'юніті (модерація, контент, організація онлайн-зустрічей) є відносно низькими (орієнтовно 10–15 тис. грн/місяць), що забезпечує позитивний економічний ефект та високу рентабельність даного інструменту.

Таким чином, розвиток професійного ком'юніті виступає не лише комунікаційним, а й економічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності партнерської мережі.

Ще одним ключовим напрямом формування маркетингової стратегії є удосконалення системи навчання партнерських агентів. У сучасних умовах знання та компетентність агентів безпосередньо впливають на конверсію заявок, середній чек та якість обслуговування клієнтів.

Доцільним є розширення навчальної програми за рахунок залучення зовнішніх експертів за такими напрямами:

- бухгалтерія для турагента;
- розвиток особистого бренду та ведення соціальних мереж;

- емоційна стабільність та робота зі стресом у високий сезон.

Організація таких навчальних заходів може здійснюватися у двох форматах:

1. Партнерський (безкоштовний) — за участі туроператорів або сервісних компаній, які зацікавлені у просуванні власних продуктів;
2. Платний — із залученням вузькопрофільних експертів.

Орієнтовні витрати на проведення одного платного вебінару становлять 5 000–10 000 грн. При організації 4 заходів на місяць загальні витрати складатимуть 20 000–40 000 грн.

Водночас очікуваний ефект проявляється у підвищенні ефективності роботи агентів. Навіть незначне зростання конверсії заявок на 5% при середньому рівні 1000 заявок на місяць дозволяє отримати додатково 50 успішних бронювань. За умовного доходу 500 грн з одного бронювання це забезпечує +25 000 грн додаткового доходу, що частково або повністю покриває витрати на навчання.

Крім того, впровадження диференційованого доступу до навчального контенту (наприклад, обмежений доступ для формату «центр бронювання» та повний доступ для мережевого формату) може виступати додатковим стимулом переходу агентів до більш вигідної для компанії моделі співпраці.

Таким чином, розвиток системи навчання є не лише інструментом підвищення компетентності партнерів, але й важливим елементом формування конкурентних переваг підприємства.

Важливо, що масштабування відбувається не за рахунок значного збільшення витрат, а через більш ефективне використання вже існуючих ресурсів підприємства.

Таким чином, запропонована маркетингова стратегія ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» базується на комплексному використанні внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема розвиненої CRM-системи, автоматизованих бізнес-процесів та сформованої партнерської мережі, а також на ефективному використанні можливостей зовнішнього середовища,

пов'язаних із розвитком цифрових технологій та зростанням попиту на онлайн-сервіси у сфері туризму.

Практична реалізація даної стратегії передбачає впровадження системних заходів, спрямованих на трансформацію підходів до управління маркетинговою діяльністю. Зокрема, це включає перехід до омніканальної моделі комунікацій, активізацію партнерської бази за рахунок сегментації та автоматизованих сценаріїв взаємодії, а також підвищення рівня залученості агентів через освітні заходи, професійні спільноти та мотиваційні інструменти.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить досягти конкретних кількісних результатів, зокрема:

- збільшення кількості заявок за рахунок активації пасивних агентів;
- підвищення частки активних партнерів у загальній структурі мережі;
- зростання рівня конверсії завдяки покращенню якості комунікацій;
- скорочення часу обробки заявок та підвищення операційної ефективності;
- зменшення витрат на залучення нових партнерів за рахунок більш ефективного використання наявної бази.

Крім того, стратегія спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства, що проявляються у підвищенні лояльності партнерів, зміцненні позицій бренду на ринку та створенні стійкої екосистеми взаємодії між усіма учасниками процесу — туроператорами, агентами та кінцевими споживачами.

У результаті реалізації стратегії підприємство зможе не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на формування ринкових тенденцій у своєму сегменті. Це забезпечить стабільне зростання показників діяльності, підвищення ефективності маркетингових інструментів та зміцнення загальної конкурентоспроможності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» як підприємства сфери туристичних послуг, що функціонує у форматі цифрової B2B-платформи та забезпечує інтеграцію туроператорів і партнерської агентської мережі. Метою дослідження було обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції на туристичному ринку.

Узагальнено сучасні підходи до трактування сутності маркетингової діяльності, визначено її принципи, функції та інструменти, а також обґрунтовано необхідність застосування системного та клієнтоорієнтованого підходів до управління маркетингом. Доведено, що ефективність маркетингової діяльності доцільно оцінювати на основі інтегрованої системи показників, яка включає фінансові, поведінкові та аналітичні індикатори, що забезпечують комплексне бачення результативності діяльності підприємства.

Проведено діагностику маркетингової діяльності ТОВ «Турс-Тікетс». За результатами PEST-аналізу встановлено, що ключовими обмежувачими факторами розвитку підприємства є політична нестабільність, воєнний стан та економічні коливання, які впливають на попит і структуру туристичних потоків. Водночас виявлено наявність значного потенціалу зростання, зумовленого цифровізацією туристичного ринку, розвитком онлайн-комунікацій та зміною поведінки споживачів.

На основі SWOT-аналізу ідентифіковано конкурентні переваги підприємства, зокрема високий рівень автоматизації бізнес-процесів, наявність власної CRM-системи, функціонування біржі заявок та розвинену партнерську мережу. Також встановлено низку внутрішніх обмежень, серед яких нерівномірна активність агентів, залежність від туроператорів та необхідність постійного підвищення компетентності партнерів.

Результати SPACE-аналізу засвідчили, що підприємство перебуває у секторі агресивного стратегічного стану, що характеризується переважанням

позитивних значень фінансової сили ($FS = +4,33$) та привабливості галузі ($IS = +4,67$) над негативними значеннями конкурентних факторів ($CA = -4,67$) та зовнішнього середовища ($ES = -4,33$). Це свідчить про доцільність реалізації стратегії активного розвитку, спрямованої на масштабування партнерської мережі, посилення цифрових інструментів та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Над основі отриманих результатів, розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Запропоновано комплекс заходів, орієнтованих на розвиток цифрових інструментів, зокрема автоматизацію комунікаційних процесів у CRM-системі, впровадження функцій генерації маркетингового контенту та оптимізацію взаємодії з агентами. Окрему увагу приділено формуванню маркетингової стратегії, що базується на принципах екосистемності, персоналізації та інтеграції партнерів у єдиний цифровий простір. Обґрунтовано доцільність розвитку професійного ком'юніті як інструменту підвищення лояльності агентів, зниження їх відтоку та посилення неформальних зв'язків у межах мережі. Доведено, що формування ком'юніті має не лише соціальний, але й економічний ефект, оскільки сприяє зростанню активності агентів та обсягів бронювання. Запропоновано удосконалення системи навчання партнерів шляхом залучення зовнішніх експертів та впровадження диференційованого доступу до освітніх ресурсів як елементу мотиваційної політики.

Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів, зокрема, доведено вплив на зростання конверсії заявок, підвищення активності партнерської мережі та збільшення доходів підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що ефективно управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства в сучасних умовах передбачає поєднання цифровізації, партнерської взаємодії та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Саме інтеграція цих елементів формує основу для забезпечення стійких конкурентних переваг і довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
6. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с. URL: <https://buklib.net/books/21955/> (дата звернення: 04.04.2026).
7. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 272 с.
8. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 654 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Алерта, 2015. 420 с. URL: <https://ukrtextbook.com/osnovi-menedzhmentu-fedorenko-v-g/> (дата звернення: 06.04.2026).
10. Крушельницька О. В., Д.П. Мельничук Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 296 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf (дата звернення: 06.04.2026).
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення: 06.04.2026).

12. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2004. 480 с. URL: <https://studfile.net/preview/10170166/> (дата звернення: 06.04.2026).
13. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 260 с.
14. Мазаракі А. А. Торговельний менеджмент : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 800 с.
15. Ткаченко Н. М., Кулініченко В.Р. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 540 с.
16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 336 с.
17. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій : монографія. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27990> (дата звернення: 03.04.2026).
18. Котлер Ф. Основи маркетингу: підручник. Київ : Вільямс, 2007. 656 с.
19. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.
20. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 397 p.
21. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=194> (дата звернення: 12.04.2026).
22. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. 14th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 640 p.
23. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken : Wiley, 2017. 208 p. URL:

- [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf)
24. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p. URL:https://rudycr.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf
25. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 702 p.
26. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 5th ed. London : Kogan Page, 2020. 432 p. URL: https://www.academia.edu/30511847/Understanding_Digital_Marketing_DAMIA_N_RYAN_and_CALVIN_JONES (дата звернення: 01.04.2026).
27. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2019. 444 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351016551/customer-relationship-management-francis-buttle-stan-maklan> (дата звернення: 01.04.2026).
28. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin : Springer, 2018. 411 p.
29. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52. URL: <https://www.jstor.org/stable/1251915> (дата звернення: 08.04.2026).
30. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420> (дата звернення: 08.04.2026).
31. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3000712 (дата звернення: 01.04.2026).

32. Tiago M. T. P. M. B., Verissimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, No. 6. P. 703–708. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681314000949> (дата звернення: 01.04.2026).
33. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, No. 4. P. 609–623. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708000162?via%3Dihub> (дата звернення: 01.04.2026).
34. Sigala M. Digital transformation in tourism and hospitality: A review of current trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2024. Vol. 59. P. 45–56. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677023001869?via%3Dihub> (дата звернення: 01.04.2026).
35. Xiang Z., Fesenmaier D. R. Big data analytics in tourism. *International Journal of Tourism Research*. 2023. Vol. 25, No. 2. P. 233–245. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jtr.2507> (дата звернення: 01.04.2026).
36. Gretzel U., Koo C. Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*. 2024. Vol. 34, No. 1. P. 15–27. URL: https://www.researchgate.net/publication/280719315_Smart_tourism_foundations_and_developments (дата звернення: 01.04.2026).
37. Ivanov S., Webster C. Adoption of artificial intelligence in tourism services. *Tourism Economics*. 2025. Vol. 31, No. 1. P. 112–128.
38. Валінкевич Н. В., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://www.researchgate.net/publication/386519416_CIFROVA_TRANSFORMACIA_AK_KONKURENTNA_PEREVAGA_V_INDUSTRII_TURIZMU_TA_GOSTINNOSTI (дата звернення: 12.04.2026).

39. Березівська О. Й. Використання CRM-систем туристичними підприємствами для оптимізації продажів. *Scientific perspectives*. 2025. № 2(12). С. 394–402.
URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/download/20495/20470/23517>
(дата звернення: 12.04.2026).
40. Содома Р. І. Інтерактивні інструменти комунікації та CRM-системи у цифровому маркетинговому середовищі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/13444/1/%D0%A1%D1%85%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0%20%E2%84%961%20%2842%29_2024.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
41. Головецький Д. Вплив цифрових маркетингових інструментів на стратегічний розвиток туристичного бізнесу. У: *Туризм в Україні та ЄС: сучасний стан та тенденції розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Львів : Львівська політехніка, 2025. С. 15–16. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/24673/zbirnik-tez-ii-mnprk-15-16052025.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
42. Левицька І., Янковець Т. Просування туристичних послуг України у цифровому середовищі. У: *Туризм в Україні та ЄС: сучасний стан та тенденції розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Львів : Львівська політехніка, 2025. С. 31–32.
URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/24673/zbirnik-tez-ii-mnprk-15-16052025.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
43. Коваленко О. В., Марченко І. С. Цифровий маркетинг у сфері туристичних послуг: сучасні тенденції та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2469> (дата звернення: 12.04.2026).

44. Дяченко Ю. М. Роль CRM-систем у підвищенні ефективності діяльності підприємств сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/15.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
45. Дяченко Ю. М. Роль CRM-систем у підвищенні ефективності діяльності підприємств сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/15.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
46. Бондаренко С. М. Розвиток цифрових комунікацій у маркетинговій діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/17.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
47. Мельник Л. Г. Управління маркетинговою діяльністю підприємств у цифровому середовищі. *Вісник СумДУ*. 2024. № 3. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/uk/article/view/1234> (дата звернення: 12.04.2026).
48. World Tourism Organization. UNWTO Tourism Data Dashboard. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance> (дата звернення: 01.04.2026).
49. World Tourism Organization. Tourism Statistics Database. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics> (дата звернення: 01.04.2026).
50. World Tourism Organization. Digital Transformation. URL: <https://www.unwto.org/digital-transformation> (дата звернення: 01.04.2026).
51. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html (дата звернення: 01.04.2026).
52. World Travel & Tourism Council. Economic Impact Research. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact> (дата звернення: 01.04.2026).

53. World Economic Forum. Travel and Tourism Development Index 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (дата звернення: 01.04.2026).
54. Державне агентство розвитку туризму України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
55. Державна служба статистики України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
56. Міністерство економіки України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
57. Національна туристична організація України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.ntoukraine.org> (дата звернення: 01.04.2026).
58. Офіційний сайт туристичної мережі ТАТ. URL: <https://tat.ua/info/about/> (дата звернення: 01.04.2026).
59. Туристичний портал ТАТ.ua. URL: <https://tat.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
60. Google Analytics Academy. URL: <https://analytics.google.com/analytics/academy/> (дата звернення: 01.04.2026).
61. Think with Google. Travel Insights. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com> (дата звернення: 01.04.2026).
62. HubSpot. Marketing Statistics. URL: <https://www.hubspot.com/marketing-statistics> (дата звернення: 01.04.2026).
63. Similarweb. Market Intelligence Platform. URL: <https://www.similarweb.com> (дата звернення: 01.04.2026).
64. Statista. Travel and Tourism Industry. URL: <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism/> (дата звернення: 01.04.2026).
65. Deloitte. Travel and Hospitality Industry Outlook. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 01.04.2026).

66. McKinsey & Company. Travel, Logistics & Infrastructure Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights> (дата звернення: 01.04.2026).
67. PwC. Global Consumer Insights. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (дата звернення: 01.04.2026).
68. Booking.com. Travel Predictions. URL: <https://www.booking.com/articles/travelpredictions.html> (дата звернення: 01.04.2026).
69. Expedia Group. Travel Trends Report. URL: <https://www.expediagroup.com> (дата звернення: 01.04.2026).
70. Skyscanner. Travel Trends. URL: <https://www.skyscanner.net/travel-trends> (дата звернення: 01.04.2026).



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2026

Заковоротна Наталія Юріївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Звін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаєнко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафізов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєвська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котларенко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кочіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикув Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КІЇВ»	79
Куцелі Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Куцур Ярослав Андрійович	РЕЗУЛЬТЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юріївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курієвський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОВУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макаренченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ OTT-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могилнич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушині Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Накомечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недзінківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Даніло Костянтинович	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексійенко Богдан Олександрович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Онушіченко Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЕКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Тарасівна	РАДІКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарен Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подолан Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ВІДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Подзиков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юріївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ
У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Ковчів Ірина Миколаївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Нетреба І.О.

THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AN INTERMEDIARY TOURISM PLATFORM IN CRISIS CONDITIONS

The paper analyzes the transformation of marketing management of a digital intermediary tourism platform operating in the B2B2C model under crisis conditions. Particular attention is paid to partner ecosystem development, digital resilience and adaptive marketing tools as key drivers of business sustainability.

Повномасштабна війна та глобальна полікриза спричинили суттєву трансформацію середовища функціонування підприємств туристичної сфери. Туристичний ринок України зазнав різкого скорочення попиту, зміни логістики та переформатування партнерських зв'язків [5; 6]. У таких умовах управління маркетинговою діяльністю набуває стратегічного характеру та орієнтується на забезпечення реалізованості бізнесу.

У наукових джерелах управління маркетинговою діяльністю розглядається як системний процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингових рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства [1; 3]. В умовах невизначеності ключовими принципами стають адаптивність, цифровізація та клієнтоцентричність.

ТОВ «ТУРС-ТИКЕТС» функціонує як цифрова посередницька платформа у форматі B2B2C, інтегруючи туристичні продукти туроператорів у єдину пошукову систему для подальшої реалізації туроперами кінцевим споживачем. Підприємство не формує туристичний продукт, а забезпечує технологічну та маркетингову підтримку партнерської мережі.

За даними CRM-системи підприємства, у 2022 році індекс заявкової активності становив 29,9% від рівня 2021 року (темп зниження –70,1%), що відображає кризову фазу розвитку.

Проте вже у 2023 році показник досяг 111,7%, перевищивши довоєнний рівень, а темп приросту склав +273,6%. У 2024 році індекс зріс до 299,4%, а у 2025 році – до 539,5% від базового рівня 2021 року, що свідчить про перехід від відновлення до стратегічного масштабування цифрової платформи. Динаміка показників заявкової активності та розвитку партнерської мережі ТОВ «ТУРС-ТИКЕТС» наведені у Табл.1:

Таблиця 1

Динаміка заявкової активності та розвитку партнерської мережі ТОВ «ТУРС-ТИКЕТС» у 2021–2025 рр., %					
Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс заявок (2021 = 100%)	100	29.9	111.7	299.4	539.5
Темп зміни до попереднього року, %	–	–70.1	+273.6	+168.2	+80.2
Індекс кількості партнерських агентств (2022 = 100%)	–	100	–	–	600

Джерело: складено автором за даними CRM-системи підприємства

Паралельно відбулося масштабування партнерської мережі: у 2025 році кількість агентств зросла у 6 разів порівняно з 2022 роком. Це підтверджує зміну акценту маркетингового управління з безпосереднього стимулювання попиту на розвиток партнерської екосистеми та інституціоналізацію довіри між учасниками туристичного ринку.

Згідно з концепцією конкурентної стратегії, стійкість підприємства в умовах турбулентності забезпечується здатністю швидко адаптувати бізнес-модель до змін зовнішнього середовища [4]. Для цифрових платформ ключовим чинником результативності є інтеграція маркетингових та інформаційних інструментів, що дозволяє підтримувати стабільність партнерських відносин навіть у кризових умовах [8].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю посередницької туристичної платформи в умовах війни трансформувалося у механізм стратегічного управління цифровою екосистемою. Результативність забезпечується через адаптивність маркетингових інструментів, масштабування партнерської мережі та інтеграцію CRM-аналітики, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у середовищі глобальної полікризи.

1. Балбанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 368 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. К.: Хімджест, 2022. 720 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
5. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні: статистичні дані: [сайт]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичні матеріали щодо стану туристичної галузі в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/>
7. Звітні CRM-системи ТОВ «Туристичне агентство ТУРС-ТИКЕТС» за 2021–2025 рр.
8. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 2019. Vol. 58(4). P. 37–52. Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/>



Рис. Б.1 Професійний захід для турагентів у форматі круглих столів



Рис. Б.2 Інтерактивна демонстраційна зона заходу – робот-промоутер, брендований символікою ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»



Рис. Б.3 – Іменні бейджі учасників професійного заходу для представників туристичних агентств



Рис. Б.4 – Інформаційна картка учасника заходу для відмітки відвіданих столів туроператорів



Рис. Б.5 Нагородження представників туроператорів під час професійного заходу, організованого ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

Турфірми

ID Турфірми	Пошук ТФ за назвою, email, телефоном, співробітником	Пошук ТФ за коментарем	Пошук ТФ за мітками			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Країна ТФ	Місто ТФ	Реєстрація ТФ з	Реєстрація ТФ по	Співробітників ТФ від	Співробітників ТФ до	ТФ видалено
<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="Ні"/>
Тип	Підписка	Турсканер	Послуги у підписці	Закінчення підписки з	Закінчення підписки по	
<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Група комісій	Наявність договору	Куратор	UTM Метка	Закінчили співпрацю	Бренд	
<input type="text"/>	<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="Всі"/>	<input type="text" value="Всі"/>	

Рис. В.1. Інтерфейс робочої CRM – працівників
ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс»

TAT

Турсканер Справи Замовлення/Клієнти Звіти Інфоцентр

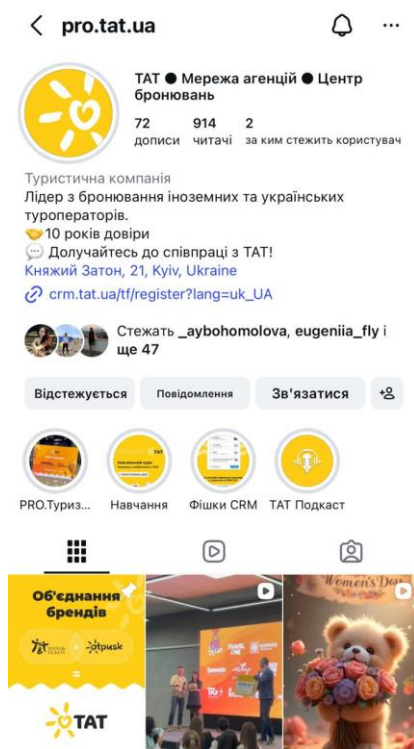
Турс Чартери Автобуси Авіа Готелі Круїзи Рекламники | Добірки Колекції

<p>Куди</p> <input type="text" value="Єгипет"/>	<p>Зірки</p> <input type="radio"/> 2* <input type="radio"/> 3* <input checked="" type="radio"/> 4* <input type="radio"/> 5*	<p>Дата початку</p> <input type="text" value="20 бер - 22 бер"/>	<p>Тривалість, ночей</p> <input type="text" value="7"/> - <input type="text" value="8"/>
<p>Звідки</p> <input type="text" value="з Кишинєва"/>	<p>Рейтинг за відгуками сайтів</p> <input type="radio"/> 5+ <input type="radio"/> 6+ <input type="radio"/> 7+ <input type="radio"/> 8+ <input type="radio"/> 9+	<p>Харчування</p> <input type="radio"/> ОВ <input type="radio"/> ВВ <input type="radio"/> НВ <input type="radio"/> FB <input checked="" type="radio"/> AI <input type="radio"/> UAI	<p>Дорослі</p> <input type="text" value="2"/>
<p>Курорт або регіон</p> <input type="text" value="Пошук курортів"/>	<p>Готелі</p> <input type="text" value="Пошук готелю"/>	<p>Діти</p> <input type="text" value="Додати"/>	<p>Оператор</p> <input type="radio"/> Всі <input type="radio"/> Toco MD <input type="radio"/> Travel One MD <input type="radio"/> Travelon <input type="radio"/> Alliance
<p>Фільтри</p> <input type="checkbox"/> аквапарк або гірки <input checked="" type="checkbox"/> готель для дорослих <input type="checkbox"/> безвітряна бухта <input type="checkbox"/> перша лінія	<p>Асуан</p> <input type="checkbox"/> Каїр та Середземне море <input type="checkbox"/> Луксор <input type="checkbox"/> Олександрія <input type="checkbox"/> Регіон Марса Алам <input type="checkbox"/> Регіон Хургада <input type="checkbox"/> Регіон Шарм ель Шейх	<p>4S Hotel 4* Дахаб</p> <input type="checkbox"/> 59 Hotel 5*/4* Мерса-Матрух <input type="checkbox"/> Address Beach Resort Marassi 5* Ель-Алам... <input type="checkbox"/> Address Marassi Golf Resort 5* Ель-Аламейн <input type="checkbox"/> Africana Hotel & Spa 4* Олександрія <input type="checkbox"/> Akassia Swiss Resort 5*/4* Марса Алам <input type="checkbox"/> Al Alamein Hotel 5* Ель-Аламейн <input type="checkbox"/> Al Bostan Hotel 4* Шарм ель Шейх, Нама... <input type="checkbox"/> Al Kasr Sahl Hasheesh 5* Сахл Хашиш <input type="checkbox"/> Al Marsa Hotel 5* Каїр	<p>Ціна</p> <input type="text" value="Від"/> <input type="text" value="До"/> <input type="text" value="UAH грн"/>
		<p>Квитки</p> <input checked="" type="radio"/> Під запит <input type="radio"/> Немає	<p>Номери в готелі</p> <input checked="" type="radio"/> Під запит <input type="radio"/> Немає

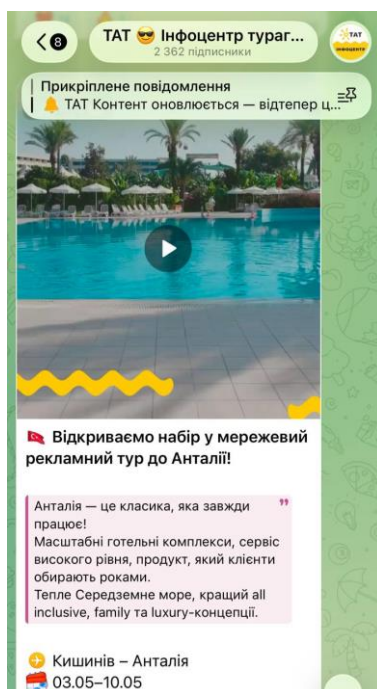
Прямі рейси

Рисунок В.2 Інтерфейс робочої CRM – турагентів

Сторінка ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» у соціальній мережі Instagram



Інформаційний Telegram-канал ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» для комунікації з туристичними агентствами та поширення професійної інформації



Анотація

Кошіль І. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Туристичне агентство «Турс-Тікетс» в умовах цифровізації.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системний підхід, економічний аналіз, порівняння, узагальнення, а також PEST-, SWOT- та SPACE-аналіз для оцінювання маркетингового середовища та стратегічного положення підприємства.

Проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства, визначено ключові фактори впливу зовнішнього середовища, рівень конкурентоспроможності та ефективність взаємодії з партнерською мережею. Обґрунтовано доцільність реалізації агресивної маркетингової стратегії.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрових маркетингових інструментів, автоматизації комунікацій у CRM-системі, розвитку партнерської мережі, професійного ком'юніті та системи навчання агентів.

Ключові слова: маркетингова діяльність, цифровий маркетинг, CRM, маркетингова стратегія, туристичний ринок.

Abstract

Koshil I. M. Management of Marketing Activities of a Service Enterprise.

Master's thesis in Specialty 073 "Management", Educational Program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the study is to substantiate and develop practical recommendations for improving the management of marketing activities of "Tourist Agency "Turs-Tickets" LLC in the context of digitalization.

The research applies a set of general scientific and special methods, including system approach, economic analysis, comparison, generalization, as well as PEST, SWOT and SPACE analyses to assess the marketing environment and strategic position of the enterprise.

The marketing activities of the enterprise are analyzed, key external factors, competitiveness level and efficiency of partner interaction are identified. The feasibility of implementing an aggressive marketing strategy is substantiated.

Practical recommendations are developed to improve digital marketing tools, automate communications within the CRM system, develop the partner network, professional community and agent training system.

Keywords: marketing activity, digital marketing, CRM, marketing strategy, tourism market.