МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри: к.е.н., доцент
_____ Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ВОЯЖ-ТУР» М. БІЛА ЦЕРКВА КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 41-тм групи
спеціальності 242 «Туризм»
освітньо-професійної програми «Туризм»
БЕРКУН Карина Валентинівна

Науковий керівник: к.е.н., доцент
САКОВСЬКА Олена Миколаївна

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	менеджменту
Кафедра	туризму та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень	бакалавр
Спеціальність	242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри: к.е.н., доцент
_____ Діана НАГЕРНЮК
«____»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачці вищої освіти _____*Беркун Карині Валентинівні*_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Формування системи менеджменту туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква Київської області»*_____,

керівник кваліфікаційної роботи *– Саковська Олена Миколаївна, к.е.н., доцент*___,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗВО від *«14» листопада 2025 р., № 01-06/303*_____.

2. Строк подання здобувачкою вищої освіти роботи: *«10» _06_ 2026 р.*___

3. Вихідні дані до роботи: *нормативна, законодавча база, статистичні дані, публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, періодичні видання, фінансові та статистичні документи, електронні джерела з інформаційною, статистичною та довідковою інформацією*_____.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:
*Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації системи менеджменту в туризмі*_____
*Розділ 2. Дослідження системи менеджменту українських підприємств сфери туризму*_____
*Розділ 3. Удосконалення процесу формування системи менеджменту підприємств індустрії туризму*_____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
*11 рисунків, 16 таблиць*_____.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	жовтень 2025	
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	жовтень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	жовтень 2025-грудень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	травень 2026	
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	грудень 2025-квітень 2026	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	квітень-травень 2026	
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	травень 2026	
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	червень 2026	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2026	
11.	Одержання рецензії внутрішнього рецензента	червень 2026	
12.	Висновок завідувача кафедрою	червень 2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026	

Здобувачка вищої освіти _____ *Карина БЕРКУН*
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник роботи _____ *Олена САКОВСЬКА*
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Загальний обсяг роботи – 65 сторінок, з них 55 – основного тексту, 11 рисунків, 16 таблиць. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

Актуальність дослідження. Сучасний туристичний ринок перебуває у стані перманентної трансформації через глобальні кризи, зміну споживчих пріоритетів та стрімку цифровізацію, тому важливим вектором менеджменту туристичного підприємства є аудит ефективності маркетингових процесів, який охоплює весь цикл створення продукту – від розробки концепції туру до безпосереднього надання послуг і післяпродажного обслуговування. Раціональна організація системи менеджменту туристичного підприємства дозволяє оптимізувати розподіл обов'язків між персоналом, налагодити комунікаційні зв'язки між відділами, а також вибудувати чітку ієрархію відповідальності за результати прийнятих рішень. Зрештою, інтеграція інноваційних форм маркетингового менеджменту в загальну систему управління бізнес-процесами підприємства забезпечує синергію в діяльності підрозділів, створюючи необхідні умови для успішного втілення стратегічних цілей на ринку.

Необхідність фундаментальної трансформації маркетингових стратегій та системи менеджменту в практичній діяльності суб'єктів туристичного бізнесу вказує на важливість напряму дослідження.

Мета роботи – пошук інноваційних форм управлінських стратегій у системі маркетингового менеджменту туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання:**

– провести аналіз теоретико-методичних аспектів формування та реалізації системи менеджменту в туризмі;

– дослідити специфіку управлінської діяльності підприємств сфери туризму на прикладі конкретного туристичного підприємства;

– розглянути практичні аспекти удосконалення процесу формування системи менеджменту підприємств індустрії туризму;

– надати пропозиції щодо розробки комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес менеджменту маркетингової діяльності туристичних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, прикладні інструменти та управлінські механізми формування й удосконалення системи маркетингового менеджменту, що забезпечують ефективний розвиток туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні пропозицій з реформування системи менеджменту підприємств індустрії туризму та розробці комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичних підприємств на прикладі ТА «Вояж-тур».

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, управління, маркетинг, стратегія.

АНОТАЦІЯ

Динамічний розвиток індустрії туризму сьогодні відбувається під тиском глобальних дестабілізуючих факторів, що виводить на перший план реорганізацію системи менеджменту туристичних підприємств. Ефективно налаштована управлінська модель дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності серед співробітників, усунути комунікаційні бар'єри між департаментами та впровадити персональну відповідальність за якість прийнятих стратегічних рішень. Застосування передових маркетингових стратегій у загальному аспекті управління бізнес-процесами гарантує злагодженість дій персоналу та створює умови для впевненого досягнення ринкових показників.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні аспекти формування та реалізації системи менеджменту в туризмі. Другий розділ присвячено дослідженню специфіки управлінської діяльності підприємств сфери туризму на прикладі туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква. У третьому розділі розглянуто практичні аспекти удосконалення процесу формування системи менеджменту підприємств індустрії туризму, зокрема розглянуто інноваційні форми маркетингового менеджменту та надано пропозиції щодо розробки комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква.

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, управління, маркетинг, стратегія.

SUMMARY

Currently, the dynamic development of the tourism industry is unfolding under the pressure of global destabilizing factors, which brings the reorganization of the management system of tourism enterprises to the forefront. An effectively configured management model allows for a clear distinction of responsibility areas among employees, eliminates communication barriers between departments, and implements personal accountability for the quality of strategic decisions. The application of advanced marketing strategies within the general framework of business process management ensures staff synergy and creates the necessary conditions for the confident achievement of market indicators.

The first chapter of the work examines the theoretical and methodological aspects of the formation and implementation of a management system in tourism. The second chapter is devoted to researching the specifics of the management activities of tourism enterprises, using the «Voyage-Tour» travel agency in Bila Tserkva as a case study. The third chapter explores practical aspects of improving the process of forming a management system for tourism industry enterprises; specifically, it examines innovative forms of marketing management and provides proposals for developing a set of management measures to enhance the marketing activities of the «Voyage-Tour» travel agency in Bila Tserkva.

Keywords: tourism, tourism enterprise, management, marketing, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

1.1. Менеджмент як основа стратегічної діяльності підприємств сфери туризму 10

1.2. Особливості системи управління маркетинговим середовищем туристичного підприємства 17

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

2.1. Аналіз організаційно-управлінської та господарської діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква Київської області 24

2.2. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква 35

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

3.1. Інноваційні форми розробки та реалізації маркетингового менеджменту туристичного підприємства 44

3.2. Розробка комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква 51

ВИСНОВКИ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасний туристичний ринок перебуває у стані перманентної трансформації через глобальні кризи, зміну споживчих пріоритетів та стрімку цифровізацію. Тому, важливим вектором менеджменту туристичного підприємства є аудит ефективності маркетингових процесів, який охоплює весь цикл створення продукту – від розробки концепції туру до безпосереднього надання послуг і післяпродажного обслуговування. Раціональна організація системи менеджменту туристичного підприємства дозволяє оптимізувати розподіл обов'язків між персоналом, налагодити комунікаційні зв'язки між відділами, а також вибудувати чітку ієрархію відповідальності за результати прийнятих рішень. Зрештою, інтеграція інноваційних форм маркетингового менеджменту в загальну систему управління бізнес-процесами підприємства забезпечує синергію в діяльності підрозділів, створюючи необхідні умови для успішного втілення стратегічних цілей на ринку.

Необхідність фундаментальної трансформації маркетингових стратегій та системи менеджменту в практичній діяльності суб'єктів туристичного бізнесу вказує на важливість напряму дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного менеджменту та маркетингової активності на підприємствах індустрії туризму перебувають у центрі уваги багатьох українських та іноземних науковців, чиї наукові розробки заклали основу для вивчення даної проблематики, серед них, слід виокремити праці: Балабанова Л.В. [4], Біловодської О.А. [7], Бутко І.В., Ситникова В.М. [7], Ведмідь Н.І. [9], Драчевої О.Л., Юлікова Л.О. [10], Кожухівської Р.Б. [13], Правик Ю.М. [20], Россохи В.В., Гуменної О.В., Пічик К.В. [21], Ambler T. [25], Briggs S. [26], Drucker P. [28], Freyer W. [29], Kotler P. [30], Taylor D.G., Strutton D. [36] та ін. Попри наявні наукові напрацювання, питання формування прикладних стратегій менеджменту маркетингової активності туристичних підприємств, все ще потребують більш детального вивчення. Указаний аспект формує мету та завдання кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – пошук інноваційних форм управлінських стратегій у системі маркетингового менеджменту туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання:**

– провести аналіз теоретико-методичних аспектів формування та реалізації системи менеджменту в туризмі;

– дослідити специфіку управлінської діяльності підприємств сфери туризму на прикладі конкретного туристичного підприємства;

– розглянути практичні аспекти удосконалення процесу формування системи менеджменту підприємств індустрії туризму;

– надати пропозиції щодо розробки комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Об’єкт дослідження – процес менеджменту маркетингової діяльності туристичних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, прикладні інструменти та управлінські механізми формування й удосконалення системи маркетингового менеджменту, що забезпечують ефективний розвиток туристичного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів, які дають змогу всебічно дослідити специфіку менеджменту у системі маркетингової діяльності туристичних підприємств. Так, методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу застосовано для вивчення концепцій управління бізнес-процесами. Системний підхід дозволив розглянути діяльність туристичної агенції як сукупність взаємопов'язаних елементів, що підпорядковані загальній стратегії управління. Статистично-економічні методи використано для аналізу організаційно-управлінської діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква. За допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізу діагностовано внутрішні управлінські можливості агенції та зовнішні загрози, а метод моделювання став основою для розробки оновленої маркетингової структури управління. Графічний і табличний методи застосовано для візуалізації даних та наочного обґрунтування результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Теоретичний фундамент роботи

базується на комплексному поєднанні наукових доробок українських та іноземних дослідників, які спеціалізуються на питаннях стратегічного менеджменту та маркетингу в туристичний бізнес. Методичну основу дослідження формує чинне законодавство України, що визначає правове поле функціонування сфери туризму. Використання верифікованих статистичних показників і офіційної звітності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква гарантує точність аналізу та об'єктивність сформульованих у роботі висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні пропозицій з реформування системи менеджменту підприємств індустрії туризму та розробці комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичних підприємств на прикладі ТА «Вояж-тур».

Обсяг і структура роботи. Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів та загальних висновків. У вступній частині висвітлено актуальність обраного напряму, сформульовано науковий апарат дослідження та визначено його практичну цінність. У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні аспекти формування та реалізації системи менеджменту в туризмі. Другий розділ присвячено дослідженню специфіки управлінської діяльності підприємств сфери туризму на прикладі туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква. У третьому розділі розглянуто практичні аспекти удосконалення процесу формування системи менеджменту підприємств індустрії туризму, зокрема розглянуто інноваційні форми маркетингового менеджменту та надано пропозиції щодо розробки комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква. Наприкінці роботи сформовано висновки з проведеного дослідження.

Загальний обсяг роботи – 65 сторінок, з них 55 – основного тексту, 11 рисунків, 16 таблиць. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали дослідження апробовано шляхом виступів на конференціях та написанням тез у збірниках мат-лів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», які проводилися кафедрою туризму та готельно-ресторанної справи УНУ у 2025-2026 рр.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

1.1. Менеджмент як основа стратегічної діяльності підприємств сфери туризму

Менеджмент – багатогранне суспільно-економічне явище. Його сутність полягає у систематичному регулюванні діяльності об’єктів з метою забезпечення їхньої стійкості або адаптивної трансформації відповідно до стратегічних завдань підприємства [4, с. 56].

Як зазначали Тейлор Д. та Страттон Д., менеджмент – це мистецтво знати точно, що саме має бути зроблено і як це зробити найкращим і найдешевшим способом [35, с. 51]. Друкер П. визначав менеджмент як специфічний орган сучасного суспільства, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, продуктивну та цілеспрямовану групу. Це «динамічний елемент будь-якого бізнесу» [27, с. 18]. У сучасному світі система менеджменту – це передусім про прогнозованість. Без неї навіть найталановитіша команда швидко втрачає орієнтири, а ресурси витрачаються хаотично [7, с. 29].

Отже, система менеджменту – це комплексна сукупність взаємопов’язаних елементів (людей, ресурсів, процесів та технологій), які взаємодіють для досягнення стратегічних цілей Її можна представити через три основні складові: об’єкт управління: те, на що спрямована дія (колектив, виробництво, фінанси); суб’єкт управління: той, хто приймає рішення (керівники, управлінський апарат); механізм зв’язку: канали передачі інформації, накази, звіти та зворотний зв'язок.

Ефективна система менеджменту виконує роль каталізатора, який прискорює розвиток бізнесу, перетворюючи розрізнені ресурси підприємства на злагоджений механізм досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах управління перестає бути просто функцією контролю, воно стає інтелектуальним

ядром, що забезпечує синергію між фінансовими активами, людським капіталом та інноваційними технологіями. Завдяки професійному менеджменту туристичне підприємство отримує здатність не просто адаптуватися до ринкових коливань, а випереджати їх, перетворюючи зовнішні загрози на нові можливості для масштабування.

Якісна управлінська модель оптимізує внутрішні бізнес-процеси, усуваючи дублювання функцій та скорочуючи операційні витрати, що безпосередньо впливає на рентабельність. Як каталізатор, менеджмент стимулює впровадження креативних ідей, створюючи середовище, де інновації швидко інтегруються в реальний продукт.

Крім того, ефективна система управління формує стійку корпоративну культуру, де кожен працівник чітко розуміє вектор розвитку, що значно підвищує загальну продуктивність та інвестиційну привабливість бізнесу в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу науково-методичної літератури [4; 7; 27; 35], нами визначено ключові функції та завдання системи менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні функції та завдання системи менеджменту*

Функція	Значення для організації
Оптимізація ресурсів	Дозволяє отримувати максимум результату при мінімальних витратах грошей, часу та зусиль.
Координація зусиль	Узгоджує роботу різних відділів (маркетингу, продажів, логістики), щоб вони не працювали врозріз один з одним.
Адаптивність	Допомагає підприємства вчасно реагувати на кризи, зміни курсу валют або дії конкурентів.
Мотивація	Створює умови, за яких працівники розуміють свої завдання та зацікавлені в успіху всієї команди.

**Джерело: складено автором за даними [4; 7; 27; 35].*

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку послуг менеджмент перестає бути просто інструментом операційного контролю і стає фундаментом стратегічного виживання туристичних підприємств.

Наразі, прогрес туристичної галузі неможливий без радикального оновлення

управлінських парадигм і переходу до інноваційно орієнтованого менеджменту. Це зумовлено тим, що класичні методи управління вичерпали свій потенціал у середовищі, де споживчі запити змінюються миттєво, а конкуренція виходить за межі фізичного простору в цифровий.

Такий підхід вимагає від керівників відмови від консервативних стратегій на користь концепції безперервного навчання, швидкого тестування нових бізнес-ідей та упровадження інноваційних маркетингових стратегій.

Тільки через поєднання креативного мислення з аналітикою великих даних менеджмент здатний забезпечити стабільність галузі та її здатність генерувати унікальну цінність для сучасного мандрівника.

Специфіка туризму – невідчутність послуги, її комплексність та залежність від зовнішніх факторів – вимагає від управління особливої гнучкості та далекоглядності.

Для туристичного підприємства менеджмент як основа стратегічної діяльності полягає у здатності керівництва формувати довгострокові конкурентні переваги.

На відміну від промисловості, у туризмі об’єктом стратегічного управління є не лише матеріальні ресурси, а й враження та клієнтський досвід: стратегія будується навколо створення унікальної ціннісної пропозиції; інформаційні потоки: управління дистрибуцією через глобальні системи бронювання (GDS) та цифрові платформи; партнерські мережі: стратегічне управління взаємовідносинами з авіаагенціями, готелями та страховими агенціями.

У сучасному розумінні менеджмент у туризмі являє собою специфічну систему управління, яка інтегрує класичні адміністративні принципи з унікальними особливостями сервісної економіки. Головна складність такого управління полягає у «невідчутності» туристичного продукту: клієнт купує не річ, а враження та досвід, що вимагає від менеджменту особливого фокусу на якості кожного етапу обслуговування.

Ключовими складовими сучасного менеджменту в туризмі є такі процеси:

1) управління сервісною діяльністю. На відміну від виробництва, у туризмі процес надання послуги та її споживання відбуваються одночасно. Це вимагає від менеджера здатності миттєво приймати рішення та контролювати якість у реальному часі;

2) людський капітал як головний ресурс. Оскільки емоційний комфорт туриста залежить від персоналу, менеджмент у цій сфері зосереджений на розвитку «soft skills» співробітників, їхній мотивації та вмінні працювати в стресових ситуаціях;

3) адаптивність до зовнішніх факторів. Туристичний ринок вкрай чутливий до політичних, економічних та екологічних змін. Сучасний менеджмент базується на стратегічному прогнозуванні та вмінні швидко переорієнтувати бізнес-модель під нові реалії (наприклад, перехід на внутрішній туризм або зміну форматів подорожей);

4) цифрова трансформація: У 2026 році менеджмент неможливо уявити без інтеграції в єдину цифрову екосистему. Це включає автоматизацію бронювань, використання штучного інтелекту для аналізу вподобань клієнтів та впровадження хмарних систем управління готелями та агентствами.

Таким чином, менеджмент у туризмі сьогодні – це баланс між суворим фінансовим плануванням і творчим підходом до створення клієнтського досвіду. Він спрямований на те, щоб перетворити набір окремих послуг (транспорт, проживання, харчування) на цілісний і конкурентоспроможний продукт.

Ефективна система управління туристичним підприємством у стратегічному розрізі базується на чотирьох складових (рис. 1.1).

Процес стратегічного управління в туризмі реалізується через класичні функції, але з галузевим забарвленням:

– аналітична функція – безперервний моніторинг ринку дестинацій та попиту.

– координаційна функція – узгодження дій усіх учасників туристичного ланцюга для створення цілісного турпродукту.

– прогностична функція – передбачення майбутніх потреб мандрівників (наприклад, ріст попиту на еко-туризм чи індивідуальні подорожі).



Рис. 1.1. Базові аспекти системи управління туристичним підприємством*

**Джерело: складено автором за даними [10; 15; 22].*

Стратегічна діяльність у туризмі має ряд унікальних рис, які змушують менеджмент діяти інакше, ніж у матеріальному виробництві. Ключовим фактором тут є незбереженість послуги (непроданий сьогодні номер у готелі або місце в літаку – це назавжди втрачений дохід).

Отже, стратегічний менеджмент підприємства фокусується на:

– управлінні попитом і пропозицією;

– розробці стратегій диверсифікації послуг у «низький сезон» для забезпечення стабільності бізнесу,

– управлінні якістю як стратегічним активом: у туризмі репутація (відгуки на платформах типу TripAdvisor чи Booking) стає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на капіталізацію бренду.

У сфері туризму стратегічний менеджмент виконує роль «імунітету». Його значення полягає у:

– випередженні подій: можливість підготувати «план Б» на випадок закриття авіасполучення чи зміни візових правил;

– концентрації ресурсів: підприємство не розпорошує гроші на всі види реклами, а інвестує лише в ті канали, що відповідають стратегії (наприклад, тільки TikTok для молодіжної аудиторії);

– створенні бренду: тільки довгострокове стратегічне управління дозволяє перетворити назву підприємства на впізнаваний бренд, якому довіряють мандрівники.

У 2024–2025 роках ключовим вектором стратегічного розвитку туристичних компаній стала тотальна цифровізація, яка трансформувалася з допоміжного інструменту в основу життєздатності бізнесу.

Сучасне туристичне підприємство змушене інтегрувати передові технології, такі як штучний інтелект для персоналізації турів, Big Data для прогнозування попиту та блокчейн для безпеки транзакцій. Цифрова трансформація цього періоду характеризується впровадженням «розумних» систем управління клієнтським досвідом, де кожен етап взаємодії – від першого пошуку в мережі до пост-турного супроводу – аналізується алгоритмами для підвищення лояльності.

Крім того, цифровізація стимулювала розвиток безпаперових технологій та мобільних сервісів «усе в одному», що дозволяє агенціям миттєво адаптувати свої пропозиції до глобальних змін ринку.

Таким чином, технологічне оновлення, пов’язане зі стрімкими процесами діджиталізації, забезпечило туристичним підприємствам необхідну гнучкість,

перетворивши цифрові активи на головну конкурентну перевагу в боротьбі за увагу нового покоління цифрових споживачів.

Менеджмент сьогодні інтегрує в стратегію інноваційні інструменти процесів діджиталізації:

1) Big Data – аналіз великих даних дозволяє прогнозувати поведінку туриста ще до того, як він почне шукати тур;

2) Персоналізація через ШІ – икористання штучного інтелекту для створення індивідуальних маршрутів, що стає головною конкурентною перевагою перед масовими операторами;

3) Екосистемний підхід – побудова стратегій навколо «суперапів» (Super-apps), де клієнт може отримати все: від візи та квитка до оренди авто та страхування в одному інтерфейсі.

Сучасний менеджмент у туризмі неможливий без врахування екологічних та соціальних аспектів. Стратегічна діяльність підприємств зараз активно включає ESG-принципи (рис. 1.2). Такий підхід не лише покращує імідж, а й відкриває доступ до інвестицій та лояльності нового покоління мандрівників (зумерів та міленіалів), для яких етичність бізнесу є критично важливою.

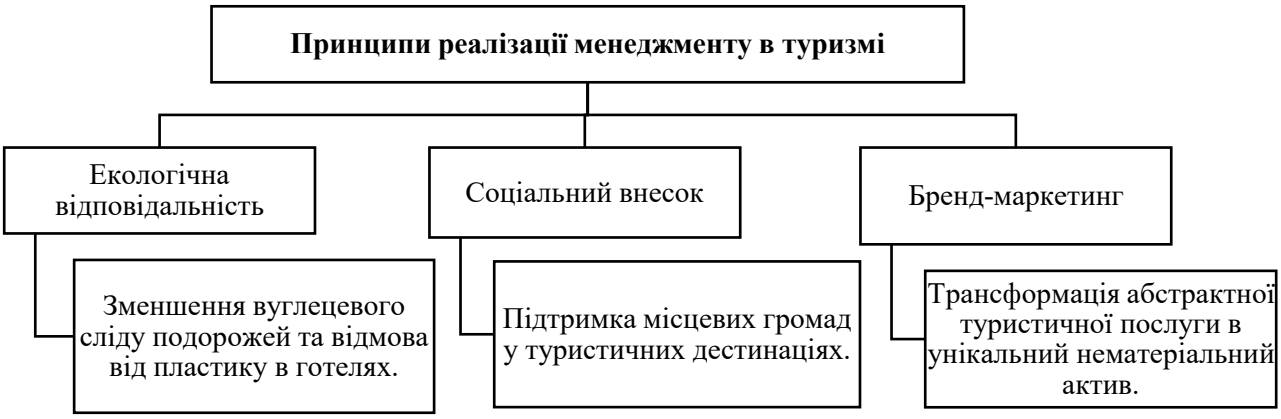


Рис. 1.2. Основні принципи реалізації менеджменту в туризмі*

**Джерело: складено автором за даними [30; 31].*

Загалом, слід зазначити, що менеджмент у сфері туризму еволюціонував від простого адміністрування до складної стратегічної архітектури. Він поєднує в

собі гнучке планування, цифрові інновації та соціальну відповідальність. Саме якість стратегічного менеджменту визначає, чи зможе підприємство не просто вижити в умовах турбулентності ринку, а й посісти лідерські позиції, створюючи унікальний продукт, що відповідає запитам туриста майбутнього.

Разом з тим, варто зауважити, що оскільки туристична галузь є надчутливою до криз, то система стратегічного менеджменту повинна ґрунтуватися на засадах сталості, що передбачає: формування фінансових «подушок безпеки»; географічну диверсифікацію ринків; упровадження систем кризових комунікацій для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, тощо.

1.2. Особливості системи управління маркетинговим середовищем туристичного підприємства

Сучасна динаміка розвитку ринку туристичної індустрії диктує необхідність впровадження креативних та технологічних методів менеджменту, де ключова роль відводиться трансформації маркетингової стратегії. У центрі управління сучасним туристичним підприємством постає інноваційний маркетинг, який передбачає перехід від масових продажів до глибокої персоналізації клієнтського досвіду.

Ефективне функціонування сучасного туристичного підприємства базується на взаємодії маркетингу та менеджменту. Цей зв’язок забезпечується функцією управління маркетингом, тоді як загальне адміністрування відповідає за координацію бізнес-процесів загалом. Називається такий процес маркетинговий менеджмент.

Маркетинговий менеджмент доцільно трактувати як цілісну систему та безперервний процес. Розгляд управління маркетинговими операціями крізь системний підхід дозволяє ідентифікувати внутрішні зв'язки між її елементами

та алгоритми їхньої взаємодії. Цей процес є вектором свідомого впливу керівної ланки (суб'єкта) на відповідні бізнес-процеси (об'єкт). До складу об'єкта управління входить увесь спектр маркетингової активності: від вивчення ринкової кон'юнктури та формування асортиментної політики до розробки стратегій просування, дистрибуції та ціноутворення. Суб'єктами виступають стейкхолдери, топ-менеджмент та фахівці маркетингових підрозділів.

Згідно з науковими поглядами [10; 15; 22], система маркетингового менеджменту функціонує як замкнений цикл, що охоплює послідовні етапи: моніторинг даних; прогнозування; стратегічне планування, реалізація плану; контроль і корекція заходів планування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема процесу маркетингового управління туристичним підприємством*

**Джерело: [15].*

Таким чином, комплексна система менеджменту маркетингу в сфері туризму охоплює послідовну реалізацію ключових стадій, починаючи від стратегічного планування всієї активності підприємства до безпосереднього визначення та впровадження оптимальних ринкових стратегій, включаючи розробку варіативних сценаріїв розвитку. Важливою складовою цього процесу є розбудова

раціональної організаційної структури маркетингової служби, яка забезпечує виконання поставлених завдань, а також функціонування дієвого механізму контролю. Останній дає змогу туристичному підприємству вчасно оцінювати результативність обраного курсу та коригувати маркетингові операції відповідно до актуальних запитів ринку.

На рис. 1.4 представлено процес реалізації процесу маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві.

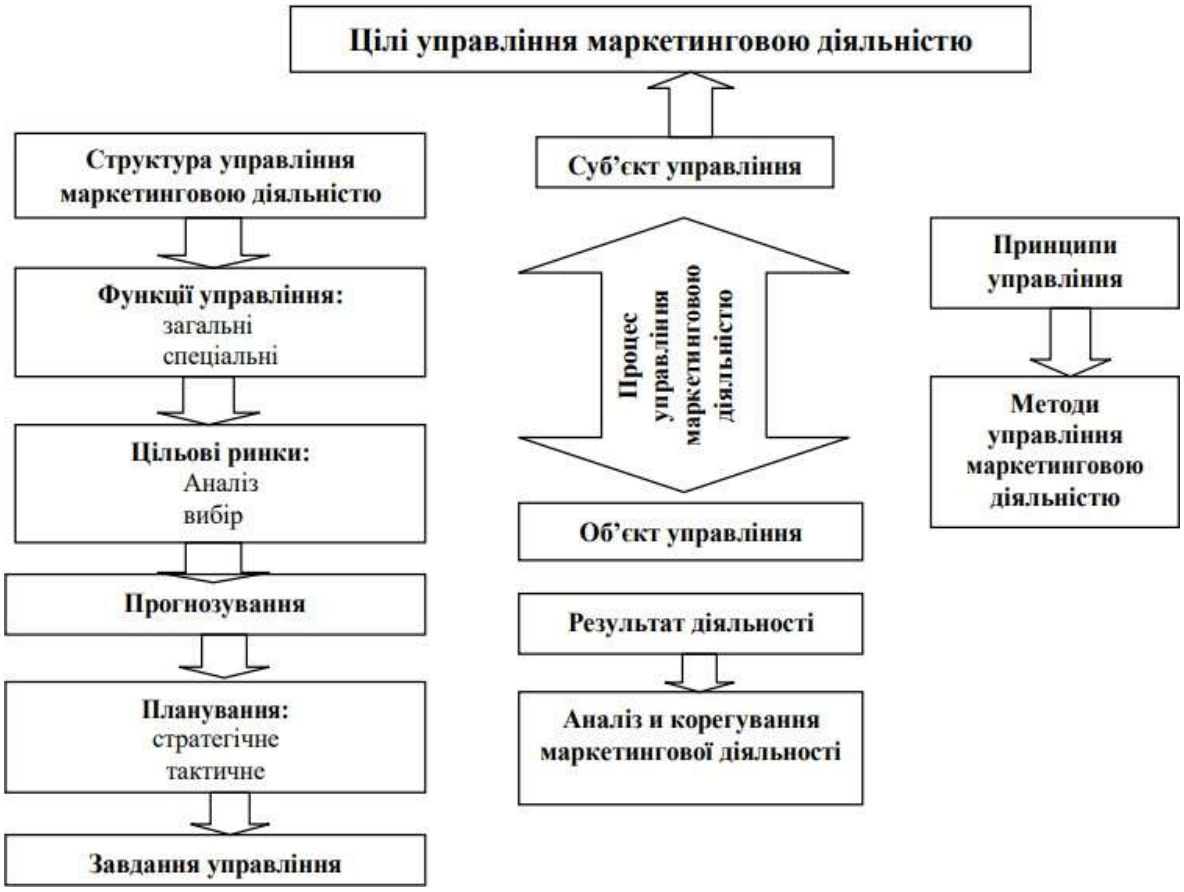


Рис. 1.4. Процес реалізації маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналізуючи рис. 1.4, варто зазначити, що у процесі управління маркетингом туристичного підприємства відбувається взаємодія суб'єктно-об'єктних відносин та управлінських методик. Пріоритетним завданням у даному контексті стає координація елементів маркетингового комплексу. Це передбачає таку

організацію процесів, де функціонування кожного окремого чинника стимулює ефективність решти, забезпечуючи кумулятивний позитивний вплив на діяльність туристичного підприємства.

У табл. 1.2 відображено взаємодію базових управлінських функцій з маркетинговим інструментарієм у процесі господарської діяльності туристичного підприємства.

Таблиця 1.2.

Взаємодія управлінських функцій з маркетингового інструментарію у процесі господарської діяльності туристичного підприємства*

Функції управління	Функції управління маркетингом
Визначення цілей	організація збирання й обробки маркетингової інформації; розроблення цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності.
Планування	розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій.
Рішення	рішення щодо формування і реалізації товарної, цінової політики, просування і проштовхування.
Організування	формування структури маркетингу; підбір службовців; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління маркетингом.
Оперативне регулювання	регулювання відхилень і недоліків, їх усунення.
Мотивація	матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників.
Контролювання	контроль за виконанням функцій маркетингу.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Отже, функціонування сучасного туристичного підприємства базується на глибокій інтеграції управлінських та маркетингових процесів, що знаходить своє відображення у системі маркетингового менеджменту.

Системний підхід дозволяє ідентифікувати складні взаємозв’язки між компонентами бізнесу, представляючи управління як циклічний процес, що охоплює прогнозування, стратегічне планування, впровадження заходів та постійний моніторинг результатів для подальшої корекції.

У межах управлінських процесів у системі організаційно-господарської діяльності туристичного підприємства формується структурно-логічна модель маркетингового менеджменту (рис. 1.5), яка синхронізує елементи системи

менеджменту та маркетингового комплексу для досягнення синергетичного ефекту і дає змогу мінімізувати ризики при освоєнні нових ринкових ніш. Стратегічний вектор такого управління дозволяє туристичному підприємству відмовитися від миттєвого прибутку на користь довгострокового розвитку, забезпечуючи адаптацію до мінливого зовнішнього середовища та моделювання поведінки споживачів.



Рис. 1.5. Структурно-логічна модель маркетингового менеджменту туристичного підприємства*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Отже, якісний маркетинг-менеджмент є основою для раціонального розподілу ресурсів, мотивації персоналу та створення позитивної репутації туристичного підприємства, що в сукупності забезпечує його конкурентоспроможність і стабільність у майбутньому.

Специфіка туристичної галузі як відкритої системи полягає у нерозривному зв’язку між характеристиками самого продукту та безпосередньою якістю сервісної взаємодії. Це зумовлює трансформацію класичного маркетингу в бік концепції маркетингу відносин, де пріоритетом стає побудова міцних зв’язків із цільовою аудиторією.

З економічного погляду, стратегія утримання наявних споживачів та розвиток довгострокової лояльності є значно вигіднішими для туристичного підприємства, ніж постійні інвестиції в агресивне залучення нових клієнтів, що потребує значних рекламних бюджетів.

Подібна зміна ринкових акцентів вимагає від менеджменту перегляду традиційних управлінських моделей і переходу до клієнтоорієнтованого маркетингового управління, що базується на максимізації цінності кожної взаємодії протягом усього життєвого циклу відносин із туристом.

У сфері туризму взаємодія з клієнтами вважається критично важливим активом компанії, що стоїть в одному ряду з її матеріальними, фінансовими та інформаційними можливостями. Відтак, конкурентна перевага на ринку часто залежить не стільки від характеристик самого турпродукту, скільки від професіоналізму, когнітивних навичок та особистісних якостей персоналу, який забезпечує комунікацію із туристами [11, с. 53].

Виокремлюють кілька етапів еволюції контактів із цільовою аудиторією:

– пасивний: обмеження діяльності виключно продажем послуги без подальшого супроводу;

– реактивний: надання допомоги лише за умови самостійного звернення клієнта зі скаргами чи питаннями;

– відповідальний: здійснення зворотного зв’язку після подорожі для з’ясування рівня задоволеності сервісом;

– проактивний: систематична підтримка інтересу через розсилку каталогів чи святкові привітання;

– партнерський: безперервна взаємодія, спрямована на повну інтеграцію клієнта в діяльність бренду [12, с. 26-27].

Глобальна цифровізація стала визначальним чинником трансформації туристичної галузі, адже сучасний мандрівник має необмежений доступ до інформації про агентства та продукти, а також можливість дистанційного придбання турів.

Для ефективної реалізації стратегії електронного маркетингу сучасне туристичне підприємство має зосередитись на таких пріоритетах [17, с. 43]:

– формування та сегментація клієнтських баз: систематизація даних про покупців на основі їхніх споживчих переваг для посилення ринкової стійкості;

– створення стратегії онлайн-присутності: використання мережевих ресурсів для маркетингових досліджень, електронної комерції, навчання персоналу та організації фахових форумів;

– крос-маркетинг: інтеграція рекламних банерів на платформах суміжних бізнес-партнерів;

– комунікаційна оперативність: підтримка постійного діалогу із замовниками та швидке опрацювання їхніх звернень;

– цифрова трансформація процесів: автоматизація внутрішнього діловодства, а також оптимізація взаємодії з контрагентами та постачальниками за допомогою ІТ-рішень.

Зважаючи на вказане, слід зазначити, що актуальні вектори розвитку маркетингу в туризмі визначаються трансформацією споживчих запитів (зокрема акцентом на екологічність та індивідуалізацію), домінуванням концепції маркетингу відносин та тотальною комп'ютеризацією всіх бізнес-операцій.

Отже, управління системою маркетингу туристичного підприємства є системним процесом координації ресурсів, спрямованим на узгодження можливостей із запитами ринку через впровадження інноваційних технологій та розбудову довгострокових взаємовідносин зі споживачами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

2.1. Аналіз організаційно-управлінської та господарської діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква Київської області

Дослідження системи менеджменту українських туристичних підприємств нами проводитиметься на прикладі одного із найбільш конкурентоспроможних представників сфери туризму у м. Біла Церква – туристичної агенції «Вояж-тур» (далі – ТА «Вояж-тур»). Дана туристична агенція демонструє високі показники ефективності, утримуючи лідерство на місцевому ринку.

Відповідно до вітчизняного законодавства, учасниками туристичного ринку визнаються юридичні та фізичні особи, які пройшли офіційну реєстрацію та мають необхідні ліцензійні документи для надання профільних послуг.

Основний вид діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» за КВЕД: 79.11 Діяльність туристичних агентств. Офіс агенції знаходиться за адресою: Київська обл., м. Біла Церква, вул. Леся Курбаса, буд. 12/3 (рис. 2.1).

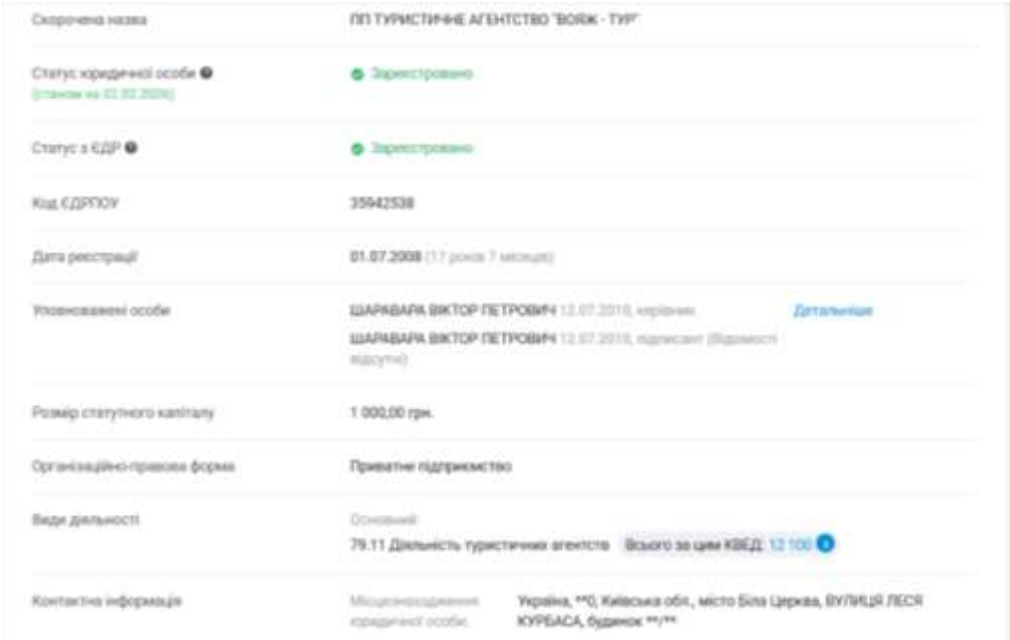


Рис. 2.1. Анкета ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

**Джерело: побудовано автором за даними [38].*

Система управління ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква побудована на засадах лінійно-організаційної структури, що є характерним для малого бізнесу в сфері послуг. Управлінська вертикаль зосереджена в руках власника (директора), який виконує функції головного розпорядника ресурсів та стратегічного менеджера. Така модель дозволяє мінімізувати бюрократичні затримки та забезпечує високу оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Основні функціональні обов'язки посадових осіб в системі управління ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква відображено на рис. 2.2.

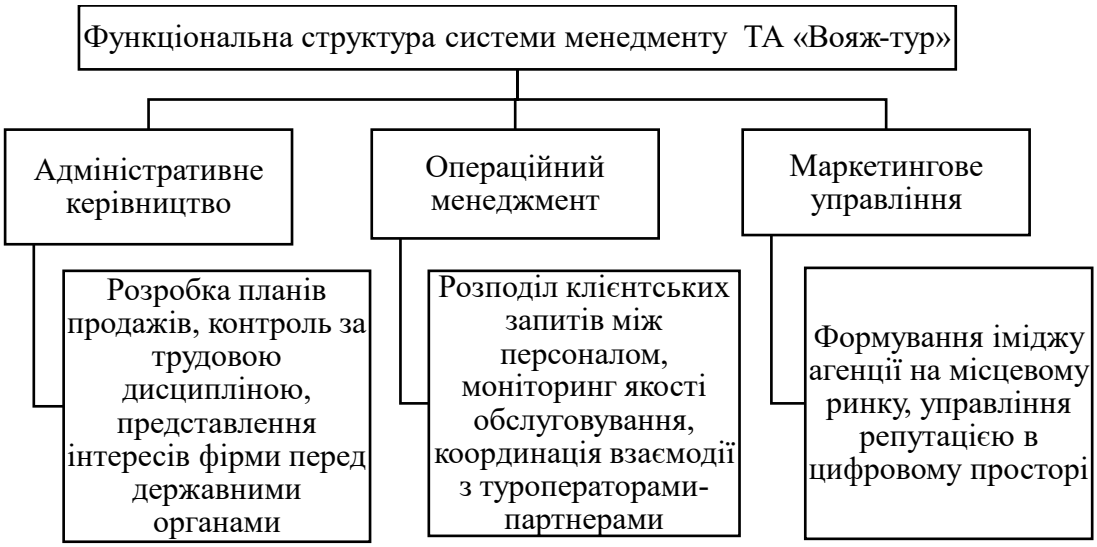


Рис. 2.2. Структура управлінського апарату ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Економічна суть господарської діяльності ТА «Вояж-тур» полягає в реалізації туристичного продукту на агентських засадах. Підприємство не створює власний туристичний продукт, а виступає посередником, отримуючи дохід у вигляді комісійної винагороди (зазвичай від 8% до 12% від вартості туру). Ключові аспекти господарської роботи ТА «Вояж-тур» (рис. 2.3) полягають у:

– налагодженні договірної роботи з контрагентами. Агенція має налагоджені зв'язки з провідними операторами (Join UP, ANEX Tour, Coral Travel тощо). Господарські відносини регулюються агентськими угодами, де чітко прописані ліміти відповідальності та порядок розрахунків:

– ведення документообігу. Процес реалізації послуги включає укладання договору на туристичне обслуговування, видачу ваучерів, страхових полісів та проїзних документів. Весь документообіг адаптований до вимог цивільного законодавства України;

– здійсненні фінансово-економічної діяльності. Основним джерелом фінансування господарських потреб є виручка від продажу турів. Витратна частина бюджету включає оренду офісного приміщення, оплату комунальних послуг, податкові платежі, витрати на рекламу та фонд оплати праці.



Рис. 2.3. Напрямки господарської роботи ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Господарська діяльність ТА «Вояж-тур» безпосередньо залежить від її розташування. Офіс у м. Біла Церква обладнаний сучасною комп'ютерною технікою, швидкісним доступом до мережі Інтернет (для роботи в системах онлайн-бронювання) та спеціалізованим програмним забезпеченням для обліку клієнтів (CRM-системи).

Матеріальні активи агенції включають: орендоване приміщення з облаштованою зоною очікування та робочими місцями менеджерів; офісну техніку та засоби зв'язку; інформаційні ресурси (база даних постійних клієнтів, архів реалізованих контрактів).

Управління в «Вояж-тур» передбачає постійний контроль за фінансовими ризиками. Оскільки агенція працює з великими сумами готівкових та безготівкових коштів клієнтів, господарська діяльність супроводжується суворим дотриманням термінів оплати рахунків операторів. Директор особисто контролює стан дебіторської та кредиторської заборгованості, що дає змогу

уникати ануляції турів через несвоєчасну оплату.

Стратегічна стійкість підприємства забезпечується за рахунок диверсифікації послуг: у разі спаду попиту на закордонні поїздки (наприклад, через економічні фактори), менеджмент переорієнтовує господарську діяльність на внутрішні екскурсійні маршрути та продаж окремих сервісів (страхування, авіаквитки).

Фінансовий стан ТА «Вояж-тур» є ключовим індикатором успішності його організаційно-управлінської та господарської стратегії.

Оскільки агенція працює за посередницькою моделлю, її валовий дохід формується не з повної вартості туристичного пакета, а з комісійної винагороди, що виплачується туроператором після повної оплати та реалізації послуги.

Аналізуючи структуру доходів ТА «Вояж-тур» варто зазначити, що основну частку доходів (близько 75-80%) складає комісія від продажу комплексних міжнародних турів. Додатковими джерелами надходжень є: сервісні збори за бронювання авіаквитків та готелів; агентські виплати від страхових компаній; дохід від організації внутрішніх екскурсійних поїздок.

Аналіз господарських витрат ТА «Вояж-тур» засвідчив, що вони мають переважно постійний характер, що вимагає стабільного обсягу продажів для підтримання беззбитковості. До основних статей витрат належать:

– операційні витрати: оренда офісного приміщення в центральній частині міста, оплата електроенергії та послуг зв’язку (інтернет, телефонія);

– витрати на оплату праці: заробітна плата персоналу, яка зазвичай складається з фіксованої ставки та бонусної частини (% від продажів), а також відповідні податкові відрахування (ЄСВ);

– маркетингові витрати: фінансування рекламних кампаній у соціальних мережах, друк поліграфічної продукції (візитки, каталоги);

– адміністративні витрати: придбання канцтоварів, ліцензійне програмне забезпечення, банківське обслуговування рахунків.

Аналіз фінансової діяльності «Вояж-тур» м. Біла Церква за період 2023-2025 рр. демонструє тенденцію до сезонних коливань: пік прибутковості припадає на травень-серпень та грудень-січень.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансової діяльності «Вояж-тур» за період 2023-2025 рр.*

Найменування показника	Рік			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації послуг	428360	711901	630701	301708	-161522	59,3	-19,9
Собівартість реалізованих послуг	396112	385927	397233	8809	1503	2,7	0,59
Фінансовий результат до оподаткування	139300	518304	163547	293503	-241823	222,7	-64,1
Податок на прибуток	4318	36864	8977	13139	14885	228,4	-68,3
Чистий прибуток (збиток)	128588	414436	152553	273351	-229922	223,1	-69,3

**Джерело: розраховано автором на основі аналізу фінансової звітності агенції.*

Аналіз динаміки фінансових результатів ТА «Вояж-тур» за 2023-2025 рр. (табл. 2.1) свідчить, що у 2024 р. агенція продемонструвала стрімке зростання чистого доходу, який збільшився на 59,3%. Це вказує на успішне розширення клієнтської бази та активізацію продажів. Однак у 2025 р. спостерігається корекція ринку: дохід знизився на 19,9%, склавши 630701 грн. Важливим аспектом є стабільність собівартості реалізованих послуг. Попри значні коливання доходів, витрати на надання послуг зростали вкрай повільно: на 2,7% у 2024 р. та лише на 0,59% у 2025 р. Це підтверджує ефективну систему контролю постійних витрат; високу маржинальність послуг у періоди пікового попиту; здатність менеджменту утримувати операційні видатки на стабільному рівні незалежно від обсягів реалізації. Фінансовий результат до оподаткування у 2024 р. зріс більш ніж утричі (+222,7%), досягнувши позначки 518304 грн. Такий стрибок обумовлений тим, що темпи зростання доходів випередили темпи зростання витрат. У 2025 р., слідом за зниженням чистого доходу, прибуток до оподаткування зменшився на 64,1%. Слід зазначити, що навіть після рецесії 2025

р., чистий прибуток залишається на 18,6% вищим за показник базового 2023 р. Це підтверджує загальну позитивну динаміку розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз даних табл. 2.2. дозволяє зробити наступні висновки щодо господарської діяльності ТА «Вояж-тур»:

1. Збереження високого рівня адаптивності діяльності. Агенція зуміла акумулювати значний прибуток у сприятливому 2024 р., що створило фінансовий резерв для функціонування в умовах спаду 2025 р.;

2. Стабільний процес управління витратами. Менеджменту агенції вдалося уникнути роздування штату та зростання адміністративних витрат у період зростання доходів, що дозволило отримати максимальний чистий прибуток.

3. Зростання податку на прибуток у 2024 р. (+228,4%) свідчить про високу соціальну відповідальність бізнесу та його прозорість перед бюджетом м. Біла Церква.

Отже, ТА «Вояж-тур» зберігає позитивний фінансовий результат діяльності, що свідчить про запас міцності та життєздатність обраної моделі управління. Стабільність собівартості на фоні коливань доходів вказує на жорсткий контроль адміністративних витрат.

Для стабілізації показників у майбутньому менеджменту необхідно диверсифікувати джерела доходу, щоб зменшити залежність від ринкових коливань, які спричинили падіння доходів у 2025 р. Стабільний рівень рентабельності в межах 15-20% свідчить про ефективне управління витратами та правильне позиціонування на ринку м. Біла Церква.

Для зміцнення фінансового стану менеджмент ТА «Вояж-тур» впроваджує заходи з мінімізації витрат через використання CRM-систем (автоматизація рутинних процесів) та диверсифікацію доходів шляхом розширення переліку додаткових платних послуг (консультації, індивідуальне планування маршрутів, тощо).

Дослідження зовнішнього оточення є фундаментом для стратегічного планування туристичного бізнесу. Економічний вектор аналізу дозволяє виявити закономірності формування та перерозподілу ресурсів на загальнодержавному рівні, що безпосередньо корелює з фінансовою стабільністю та комерційним успіхом агенції. Соціальна складова фокусується на трансформації суспільних цінностей, оцінці якості життя та споживчих пріоритетів, які визначають попит на відпочинок. Водночас моніторинг технологічного прогресу дає змогу вчасно впроваджувати інноваційні продукти, оптимізувати бізнес-процеси та прогнозувати життєвий цикл використовуваних технологій

Для комплексної оцінки господарської діяльності ТА «Вояж-тур» було проведено PEST-аналіз, результати якого наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

PEST-матриця впливу факторів макросередовища на ТА «Вояж-тур»*

Група факторів	Можливості (сприятливі чинники)	Ступінь впливу (1-5)	Загрози (ризики)	Ступінь впливу (1-5)
Політико-правові	Стабілізація політичної ситуації; впровадження державних програм розвитку туризму.	3	Недосконалість інвестиційного законодавства; бюрократизація візових процедур.	3
Економічні	Поступове зростання реальних доходів; стабілізація курсу та уповільнення інфляції.	3	Подорожчання авіаперевезень та логістики; недосконала система оподаткування.	4
Соціальні	Підвищення інтересу до організованого відпочинку; зростання попиту на якісну освіту та досвід.	4	Низький рівень соціальної захищеності; заборгованість із виплат, що знижує вільний дохід.	4
Технологічні	Цифровізація продажів; розвиток систем електронної комерції та онлайн-бронювання.	5	Технологічна перевага конкурентів; швидке зістаріння існуючих IT-рішень.	3

**Оцінка проведена експертним шляхом за п'ятибальною шкалою.*

***Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналізу.*

Результати моніторингу зовнішнього контуру свідчать про наявність суттєвих перспектив для масштабування діяльності ТА «Вояж-тур».

Проте слід зауважити, що найбільш критичний вплив на стійкість бізнесу мають соціальні та політичні чинники. Саме вони формують базові умови для функціонування ринку: від політичної стабільності залежить безпека подорожей, а від соціального добробуту населення – безпосередня можливість громадян користуватися туристичними послугами.

Для мінімізації негативних трендів агенції необхідно фокусуватися на гнучких цінових пропозиціях та активному впровадженні інтернет-технологій.

Для комплексного аудиту внутрішнього середовища ТА «Вояж-тур» застосовано аналітичний інструментарій SNW-аналізу. Дана методика дозволяє диференціювати внутрішні ресурси підприємства за трьома якісними показниками: S (Strength) – сильна позиція, N (Neutral) – нейтральна позиція та W (Weakness) – слабка позиція [28, с. 118].

Ключова мета використання SNW-аналізу полягає у виявленні стратегічних «активів» компанії, які є фундаментом конкурентоспроможності, та «пасивів», що потребують негайного коригування або нейтралізації в межах нової стратегії розвитку [22, с. 28].

Результати експертної оцінки внутрішніх параметрів діяльності ТА «Вояж-тур» систематизовано у табл. 2.3.

Проведений аналіз дозволяє виділити ключові вектори внутрішнього стану ТА «Вояж-тур». Беззаперечними перевагами (S) агенції є висока якість сервісу, збалансована цінова модель та сприятлива атмосфера всередині колективу, що забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів.

Технічна оснащеність та рівень оплати праці також є сильними сторонами, що створюють базу для стабільної роботи.

Проте критичної уваги потребують слабкі сторони (W), серед яких найбільш проблемними є організація маркетингу, відсутність чітко сформованої стратегії

розвитку та нестабільність кадрового складу (плинність кадрів). Недостатні показники обсягів продажу є прямим наслідком слабкої маркетингової активності.

Отже, стратегічним пріоритетом для ТА «Вояж-тур» має стати трансформація маркетингової функції та розробка цілісної моделі розвитку, що дозволить конвертувати існуючу високу якість послуг у кількісне зростання ринкової частки.

Таблиця 2.3.

Матриця SNW-аналізу внутрішніх ресурсів ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

№ з/п.	Параметри внутрішнього середовища	Стан (S/N/W)
1	Якість надаваних послуг	S
2	Умови праці персоналу	S
3	Психологічний мікроклімат у команді	S
4	Цінова політика	S
5	Система мотивації та стимулювання	S
6	Рівень орієнтації на споживача	S
7	Інформаційно-технічне забезпечення	S
8	Рівень заробітної плати	S
9	Імідж та ділова репутація	N
10	Асортиментний портфель	N
11	Кваліфікація та підготовка кадрів	N
12	Фінансова стійкість	N
13	Територіальне розташування офісу	N
14	Організація планування	W
15	Обсяги продажів та реалізації послуг	W
16	Чисельність штату	W
17	Стратегія довгострокового розвитку	W
18	Організація маркетингової діяльності	W
19	Плинність кадрів	W

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналізу.*

На основі досліджень макросередовища (PEST) та внутрішнього потенціалу (SNW), сформулюємо висновок у вигляді SWOT-матриці для ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква (табл. 2.4). Це дасть можливість зрозуміти, як внутрішні сили агенції можуть нівелювати зовнішні загрози та використати ринкові можливості.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Еталонна якість обслуговування (10 балів). 2. Гнучка та конкурентна цінова політика. 3. Висока лояльність персоналу та здоровий мікроклімат. 4. Сучасне інформаційно-технічне забезпечення.	1. Відсутність системної маркетингової стратегії. 2. Висока плинність кадрів у нижній ланці. 3. Недостатні обсяги продажів порівняно з потенціалом. 4. Слабке просування в цифровому просторі.
Можливості	**Загрози**
1. Зростання попиту на внутрішній та безпечний виїзний туризм. 2. Диджиталізація ринку та перехід клієнтів в онлайн. 3. Розвиток партнерських програм у Білій Церкві. 4. Впровадження інноваційних систем бронювання.	1. Політична нестабільність та візові обмеження. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Агресивна маркетингова активність мережевих конкурентів. 4. Подорожчання транспортних та паливних послуг.

**Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.*

Аналізуючи табл. 2.2-2.4, можна визначити основні вектори розвитку ТА «Вояж-тур»:

1. Використання сил для реалізації можливостей (S+O). Завдяки високій якості послуг та технічній оснащеності, агенція має ідеальні умови для запуску онлайн-продажів. Необхідно конвертувати довіру клієнтів (імідж) у цифровий формат, автоматизувавши процес вибору та оплати турів.

2. Подолання слабкостей за рахунок можливостей (W+O). Проблема низьких обсягів продажу та відсутності маркетингової стратегії може бути вирішена шляхом впровадження програми діджиталізації. Інтернет-маркетинг дозволить залучити нові сегменти аудиторії при відносно низьких витратах.

3. Нівелювання загроз силами (S+T). Висока якість сервісу та лояльність персоналу є головним захистом від «цінових війн» конкурентів. Клієнт, який цінує надійність ТА «Вояж-тур», залишиться навіть за умов коливання ринкових цін.

4. Мінімізація ризиків (W+T). Найбільша небезпека криється у поєднанні

слабкого маркетингу та зниження доходів населення. Якщо агенція не почне активно нагадувати про себе в інформаційному просторі, вона ризикує втратити частку ринку на користь більш технологічних конкурентів.

Отже, аналіз організаційно-управлінської та господарської діяльності ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква Київської області дав змогу ідентифікувати ключові фактори, що визначають її поточне ринкове становище та формують вектор подальшого розвитку. PEST-аналіз засвідчив, що діяльність агенції зазнає суттєвого впливу з боку соціально-економічних та політичних чинників, серед яких найбільш критичними є волатильність купівельної спроможності населення та динамічні зміни в державному регулюванні туристичної галузі. Водночас стрімка технологізація ринку створює сприятливі умови для впровадження інноваційних систем електронної комерції, що є необхідним кроком для підтримки конкурентоспроможності на локальному ринку.

SNW-аналіз підтвердив наявність міцного операційного фундаменту: еталонна якість сервісу, збалансована цінова політика та високий рівень лояльності персоналу є головними активами компанії. Проте виявлені критичні слабкості в організації маркетингової діяльності, відсутність довгострокової стратегії просування та висока плинність кадрів у нижній ланці управління створюють суттєві перешкоди для масштабування бізнесу. Це призводить до ситуації, де високий внутрішній потенціал не конвертується у відповідні обсяги продажів через недостатню активність в інформаційному просторі.

SWOT-аналіз дозволив дійти висновку, що стратегічний успіх ТА «Вояж-тур» залежить від ефективності використання її сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз через агресивну діджиталізацію маркетингових комунікацій. Маючи міцний фундамент у вигляді якісного продукту та професійної команди, агенції необхідно терміново усунути «вузьке місце» – неефективну систему просування туристичних послуг.

2.2. Оцінка системи управління маркетинговою діяльністю туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква

Чільне місце у стратегічному управлінні будь-якою організацією посідає її продуктова стратегія, глибокий аналіз якої є фундаментальним завданням. Саме від того, наскільки асортимент послуг відповідає запитам ринку та стандартам якості, залежить конкурентоспроможність та життєздатність суб'єкта господарювання.

ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква пропонує широкий асортимент туристичних послуг та розгалужену систему маршрутів, що здатна задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів (табл. 2.5). Агенція працює як із масовими напрямками, так і з індивідуальними запитами, охоплюючи значну географію подорожей.

Таблиця 2.5.

Карта туристичних подорожей, які реалізує ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

Країна	Мета відпочинку
Туреччина	Пляжний відпочинок, розважальний, для всієї сім'ї, екскурсійний відпочинок (Стамбул, палаци султанів та інше).
Єгипет	Пляжний відпочинок, дайвінг, відвідування визначних пам'яток (піраміди, інші єгипетські гробниці), екскурсії на човнику по р. Ніл.
Мальдіви	Пляжний відпочинок, для дорослих та дітей, дайвінг
Чорногорія	Відпочинок на морі, відвідування визначних пам'яток (Фортеча стіна, вулиці Старого міста, Будванська рів'єра і т.д.).
Хорватія	Пляжний відпочинок, відвідування визначних пам'яток, екскурсійний відпочинок (Дубровник, княжний палац, о. Локрум)
Болгарія	Пляжний відпочинок, розважальний, екскурсійний відпочинок (м. Несе).
Греція	Пляжний відпочинок, розважальний, для всієї сім'ї, екскурсійний відпочинок (Метеори, паломництво, Халкідікі)
Кіпр	Пляжний відпочинок, розважальний для дорослих, круїзи, курорт Айа-Напа
Албанія	Пляжний відпочинок, хайкінг у горах, національний парк(м. Вальбона), екскурсійний відпочинок (Берат, Гірокастр)
Іспанія	Пляжний відпочинок, розважальний, для всієї сім'ї, парк атракціонів Port Aventura, екскурсійний відпочинок (Барселона, храм Sagarda Familia).

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Аналізуючи дані табл. 2.5, маркетингова діяльність ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква передбачає роботу за такими напрямками:

1. Міжнародний туризм. Діяльність агенції має сезонну спрямованість:

– літній сезон – організація відпочинку на узбережжях Чорногорії, Туреччини, Болгарії та Єгипту, а також екскурсійні подорожі до Польщі, Угорщини та Чехії;

– у зимовий період пріоритетними є пляжний відпочинок в ОАЕ та Єгипті, поїздки на гірськолижні курорти Австрії та Словаччини, тематичні поїздки до Фінляндії (резиденція Санта-Клауса).

2. Внутрішній туризм та відпочинок в Україні. Агенція активно популяризує вітчизняні регіональні рекреаційні ресурси:

– пізнавальний туризм: екскурсії замками Львівщини («Золота підкова»), мандрівки на Волинь та гастрономічні тури Закарпаттям;

– оздоровлення: бронювання турів на бальнеологічні курорти (Трускавець, Східниця, Моршин);

– відпочинок у горах: оренда житла та організація дозвілля в Карпатах.

3. Транспортні та додаткові сервіси:

– логістика: бронювання та продаж авіаквитків у будь-яку точку світу, організація автобусних чартерів, трансферів та оренда автотранспорту;

– туристичний супровід: оформлення страхових полісів (для внутрішніх та закордонних поїздок), візова підтримка;

– спеціальні формати: морські та річкові круїзи, корпоративні заходи (MICE-туризм), організація турів вихідного дня.

У табл. 2.6 систематизовано асортиментний порядок сезонних пропозицій ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква.

Агенція працює за кількома моделями туристичного обслуговування:

– пакетні тури: авіа- та автобусні пропозиції, що включають проживання, страхування та переліт;

– індивідуальне планування: розробка персоналізованих маршрутів, бронювання апартаментів або готелів по всьому світу;

– дитячий та груповий відпочинок: спеціалізовані анімаційні програми та масові екскурсійні виїзди.

Таблиця 2.6.

Сезонний розподіл туристичних напрямків ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

Сезон	Пріоритетні напрямки	Тип відпочинку та особливості
Літо	Туреччина, Болгарія, Чорногорія, Єгипет, країни ЄС (Польща, Чехія, Угорщина)	Пляжний відпочинок, морські круїзи, пізнавальні екскурсії Європою.
Зима	Єгипет, ОАЕ, Австрія, Словаччина, Фінляндія	Екзотичний відпочинок, гірськолижні курорти, святкові шоу для дітей.
Цілий рік	Карпати, Львівщина, Волинь, Закарпаття, оздоровчі курорти (Трускавець тощо)	Оздоровлення, гастрономічні та замкові тури, відпочинок у горах.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Незважаючи на вже сформований широкий перелік послуг, ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква демонструє високу динаміку розвитку. Агенція постійно працює над модернізацією свого портфеля пропозицій, що проявляється у таких аспектах:

– розширення географії турів: регулярне впровадження нових туристичних дестинацій, які раніше не були представлені в асортименті.

– креативне наповнення: розробка авторських розважальних програм та тематичних турів, що виходять за рамки стандартних пакетних пропозицій.

– адаптація до ринку: оперативне реагування на зміну споживчих інтересів шляхом створення унікальних маршрутів та залучення сучасних анімаційних форматів;

– розробка індивідуальних турів за особливими запитами туристів.

Отже, постійне оновлення бази турів та впровадження інноваційних дозвіллєвих програм дозволяють агенції не лише утримувати лояльних клієнтів, а й активно залучати нову аудиторію, зміцнюючи свої позиції на регіональному ринку туристичних послуг.

Аналізуючи прибутковість діяльності ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква та об’єми наданих послуг у 2025 р., варто зазначити, що найбільшу частку в обсязі продажів займають екскурсійні програми, що становлять 38% ринку. Продаж авіаквитків забезпечує 20%, бронювання готелів – 15%, а закордонні автобусні тури – 10%. Решту доходів – від реалізації турів по Україні (7%), організація івент-заходів (5%) та інші послуги (5%). Завдяки широкому асортименту та гнучкій системі знижок від 3 до 7% для постійних клієнтів, ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква стабільно нарощує кількість своїх клієнтів (рис. 2.4).

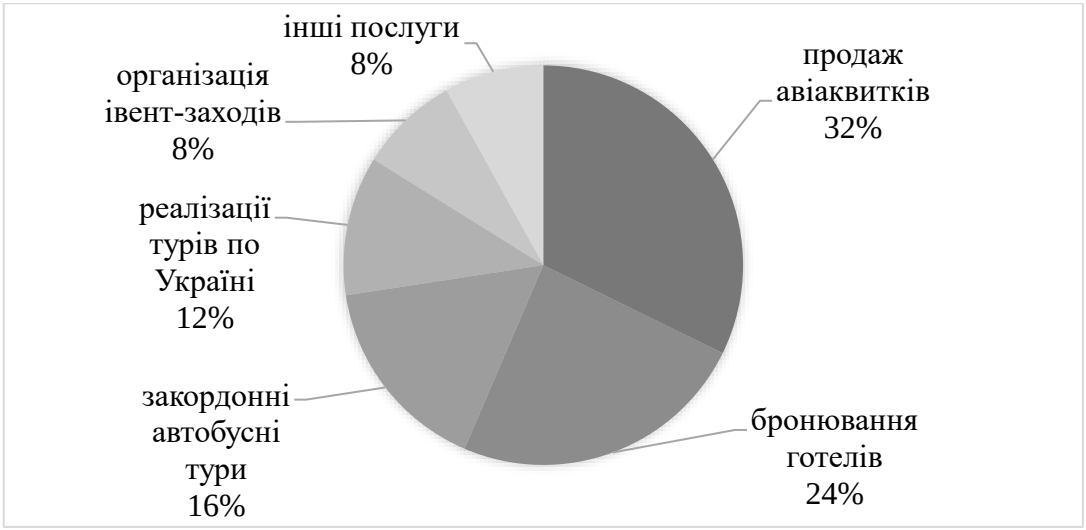


Рис. 2.4. Структура реалізованих послуг ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква у 2025 р.*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Процес реалізації послуг у ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква опирається на розгалужений комплекс маркетингових комунікацій. Ці інструменти орієнтовані на активізацію інтересу цільової аудиторії та формування дієвих стимулів для бронювання турів. Специфіка застосування конкретних методів просування та їхня роль у загальній діяльності агенції детально розкриті у табл. 2.7.

Аналіз представлених у табл. 2.7 даних, свідчить про те, що ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква застосовує комплексний підхід до просування своїх послуг, комбінуючи традиційні методи з інструментами цифрового маркетингу. Ключовий акцент у системі комунікацій зроблено на стимулюванні збуту

(зокрема через механізм «раннього бронювання»), що є стратегічно важливим для нівелювання сезонних коливань попиту, характерних для туристичної галузі.

Таблиця 2.7.

Макретингові методи та інструментарій збутової політики ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

Елемент просування	Інструменти та заходи реалізації	Цільове спрямування
Рекламна діяльність	Таргет у соцмережах (Instagram, Facebook), контекстна реклама Google Ads, розповсюдження брендованих каталогів.	Підвищення впізнаваності бренду та охоплення нових сегментів клієнтів.
Стимулювання збуту	Акції «Раннє бронювання», гарячі пропозиції, знижки для постійних клієнтів, подарункові сертифікати.	Мотивування до негайного прийняття рішення про купівлю турпакета.
Direct-маркетинг	Персоналізовані розсилки у Viber/Telegram, e-mail сповіщення про нові напрямки, індивідуальні консультації.	Формування лояльності та підтримка прямого зв'язку з базою клієнтів.
PR (Зв’язки з громадськістю)	Публікація відгуків лідерів думок, ведення тревел-блогу, участь у благодійних чи галузевих заходах.	Створення позитивного іміджу та формування довіри до агентства.
Персональні продажі	Робота менеджерів в офісі: виявлення потреб, підбір готелів, допомога в оформленні віз/страхування.	Забезпечення високого рівня сервісу та безпосереднє закриття угоди.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Варто відзначити високу роль персональних продажів та директ-маркетингу. Оскільки туристичний продукт є складним і вимагає високого рівня довіри, безпосередня комунікація менеджерів із клієнтами в офісі та через месенджери стає вирішальним фактором перетворення потенційного запиту на реальну угоду. Водночас активне використання таргетованої реклами дозволяє агенції оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Отже, інтегроване використання зазначених елементів дозволяє ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква не лише підтримувати стабільний обсяг продажів, а й формувати власну базу лояльних споживачів, що є критично важливим для стійкого позиціонування на конкурентному ринку туристичних послуг.

У сучасних ринкових умовах цифрові комунікації визнані найбільш релевантним та економічно вигідним інструментом просування бізнесу. Формування цілісної стратегії інтернет-маркетингу дозволить ТА «Вояж-тур» не

лише масштабувати обсяги реалізації послуг, а й суттєво зміцнити впізнаваність бренду та підвищити його конкурентний статус у галузі.

Фундаментальним елементом цифрової присутності є офіційний вебсайт. Він слугує глобальним інформаційним хабом, де споживач може ознайомитися з асортиментом, актуальними спеціальними пропозиціями, здійснити онлайн-бронювання та отримати оперативну консультацію. Хоча ТА «Вояж-тур» уже має власний вебресурс, його поточний стан потребує інтенсифікації та динамічного оновлення.

Паралельно з сайтом критично важливим є розвиток SMM-напрямку. Соціальні медіа виступають потужним каналом залучення нової аудиторії. Активні профілі компанії дозволяють оперативно транслювати новини, візуалізувати туристичні продукти та стимулювати інтерес клієнтів через інтерактивний контент.

Слід зауважити на тому, що інтернет-маркетинг не є разовим заходом; це безперервний процес побудови стосунків із аудиторією. Ефективність цифрових каналів прямо залежить від регулярності оновлення контенту та якості зворотного зв’язку.

Першочерговим завданням для «Вояж-тур» є модернізація сайту та приведення його дизайну до сучасних стандартів юзабіліті та наповнення корисним контентом. Зокрема, впровадження експертного блогу з порадами для мандрівників дозволить не лише покращити SEO-показники, а й сформувати імідж експерта на ринку. Комплексний підхід передбачає поєднання різних форматів:

– контекстна реклама (Google Ads) для швидкого залучення «теплих» клієнтів;

– SMM (Facebook, Instagram, YouTube) для візуалізації турів та емоційного контакту

– e-mail та месенджер-маркетинг для утримання лояльних споживачів.

Застосування цифрових технологій надає агенції низку стратегічних переваг, які нами структуровано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Ключові переваги впровадження інтернет-маркетингу для ТА «Вояж-тур»*

Категорія переваг	Характеристика та можливості для агенції	Значення для бізнесу
Охоплення та таргетування	Точне налаштування рекламних кампаній на конкретні сегменти аудиторії за геолокацією, інтересами та демографією.	Максимальна концентрація на цільовому клієнті та розширення ринкової присутності.
Висока аналітичність	Використання інструментів вебаналітики для відстеження конверсій та окупності інвестицій (ROI) у реальному часі.	Можливість оперативного корегування бюджету та вимірювання ефективності кожної гривні.
Інтерактивність і сервіс	Забезпечення підтримки клієнтів у режимі 24/7 за допомогою чат-ботів, онлайн-чатів та зворотного зв'язку в соцмережах.	Підвищення рівня задоволеності споживачів та швидкість обробки заявок.
Економічна ефективність	Оптимізація витрат: цифрове просування є значно дешевшим за традиційні канали (ТБ, преса, зовнішня реклама).	Зниження вартості залучення одного клієнта (CAC) та підвищення рентабельності.
Глибока персоналізація	Адаптація туристичних пропозицій на основі історії пошуку, вподобань та поведінкових чинників користувача.	Зростання лояльності та ймовірності здійснення повторних продажів.
Моніторинг конкуренції	Постійний аналіз активності, акцій та стратегій інших гравців ринку через відкриті цифрові джерела.	Здатність вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати інновації.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

На основі виявлених переваг, нижче у табл. 2.9 наведено перелік практичних рекомендацій для ТА «Вояж-тур». Ці заходи допоможуть трансформувати теоретичні переваги в реальне зростання прибутку агенції.

Запропонована програма модернізації маркетингу ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква базується на концепції побудови безшовного цифрового шляху клієнта, що охоплює всі етапи взаємодії – від первинного візуального контакту в соціальних мережах до моменту фінальної транзакції на веб-ресурсі. Стратегічна мета цих перетворень полягає у створенні єдиної екосистеми, де кожен канал комунікації плавно доповнює наступний, мінімізуючи ризик втрати потенційного туриста на проміжних етапах лійки продажів.

Таблиця 2.9.

План розвитку та можливі бар'єри впровадження інтернет-маркетингу для ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква*

Напрям розвитку	Ключові заходи	Очікуваний результат	Можливі перешкоди
Веб-ресурс	Редизайн сайту (UX/UI), впровадження онлайн-оплати.	Зростання конверсії та покращення позицій у Google.	Висока вартість розробки; технічні збої при інтеграції платіжних систем.
SMM-просування	Створення відеооглядів (Reels), запуск Telegram-каналу.	Збільшення охоплення та емоційної залученості.	Висока конкуренція за увагу користувача; потреба у професійному контент-мейкері.
Автоматизація	Інтеграція чат-ботів у Viber та Telegram.	Підтримка 24/7 та автоматичний збір заявок (лідів).	Складність налаштування логіки бота; ризик «знеособлення» сервісу.
Таргетована реклама	Налаштування ретаргетингу на відвідувачів сайту.	Повернення клієнтів та підвищення ефективності бюджету.	Регулярне здорожчання вартості реклами (CPM); блокування рекламних кабінетів.
Управління репутацією	Стимулювання відгуків у Google Maps.	Формування високої довіри та зростання рейтингу.	Ризик появи замовних негативних відгуків від конкурентів.
Аналітика	Впровадження Google Analytics 4.	Чітке розуміння прибутковості кожного каналу.	Брак кваліфікованих кадрів для коректної інтерпретації складних даних.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Програма модернізації маркетингу ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква спрямована на створення «безшовного» цифрового шляху клієнта: від першого контакту в соціальних мережах до фінальної оплати на сайті. Системне впровадження цих заходів дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищити точність рекламного впливу.

Однак успіх стратегії прямо залежить від здатності агенції долати технологічні та фінансові бар'єри. Основними викликами є необхідність залучення вузькопрофільних спеціалістів та постійна адаптація до алгоритмів цифрових платформ. Проте, прогнозований ефект у вигляді зростання клієнтської бази та оптимізації рекламних витрат значно перевищує потенційні ризики, що робить дані інвестиції стратегічно виправданими.

На основі проведеного дослідження можна резюмувати, що система управління маркетингом у туристичній агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква являє собою динамічну модель, що поєднує класичні методи обслуговування з поступовою інтеграцією сучасних цифрових технологій. Основний акцент у діяльності підприємства зроблено на формуванні конкурентоспроможної товарної політики, яка базується на глибокому розумінні запитів споживачів туристичної послуги та адаптації туристичних пакетів до їхніх фінансових можливостей.

Маркетингове управління агенцією опирається на регулярний моніторинг чинників макросередовища, що дозволяє менеджменту вчасно коригувати стратегію розвитку у відповідь на політичні та економічні зміни в країні.

Особливе місце в структурі управління посідає комунікаційна політика, яка трансформується від традиційного інформування до активної взаємодії із аудиторією через інтернет-канали. Незважаючи на наявність стабільної клієнтської бази та впізнаваного бренду на локальному ринку, система потребує інтенсифікації у напрямі автоматизації клієнтського сервісу та вдосконалення функціональних можливостей корпоративного сайту.

Використання інструментів таргетованої реклами та системного аналізу споживчої поведінки дозволяє агенції підтримувати високий рівень лояльності, проте існуючі бар'єри, як-от висока конкуренція та необхідність постійних інвестицій у контент, вимагають від керівництва більш гнучкого підходу до розподілу маркетингового бюджету.

Загалом маркетингове управління ТА «Вояж-тур» демонструє високу життєздатність за рахунок персоналізації послуг та оперативного реагування на ринкові тренди. Подальша стратегія розвитку ТА «Вояж-тур» має бути спрямована на створення безперервного циклу цифрової взаємодії з туристом, що забезпечить не лише утримання поточної частки ринку, а й залучення нових сегментів споживачів завдяки технологічній перевазі та бездоганній репутації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

3.1. Інноваційні форми розробки та реалізації маркетингового менеджменту туристичного підприємства

Динамічні зміни в економічному середовищі та еволюція ринкових механізмів змусили бізнес інтегрувати інструменти маркетингового міксу у свої щоденні бізнес-процеси. Проте впровадження таких стратегій потребує не лише залучення експертів, а й суттєвих інвестицій у побудову внутрішньої системи управління. Зокрема, значних ресурсів потребують такі етапи, як базовий аудит, стратегічне планування, координація та моніторинг результативності маркетингу.

Фундаментальною функцією маркетингу є прогнозування тенденцій ринку та аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Ефективна робота з брендами дозволяє компанії здобути стійку конкурентну перевагу та оперативно реагувати на ринкові запити. Попри те, що маркетинг є прогресивною інновацією в соціально-економічній сфері, він не застрахований від помилок, які потребують детального аналізу та виправлення.

На рис. 3.1 визначено ключові аспекти маркетингової діяльності.

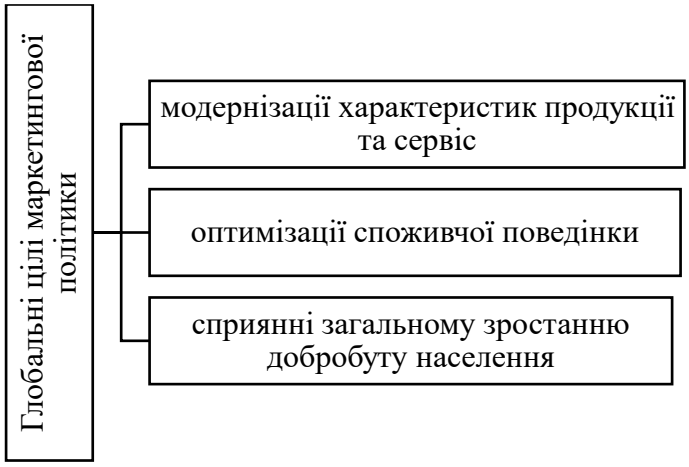


Рис. 3.1. Глобальна мета маркетингової діяльності*

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

На відміну від країн, більш розвинених в економічному плані, де маркетингові інструменти пройшли шлях повної адаптації, український туристичний ринок перебуває на етапі активного формування. Цей процес супроводжується низкою системних перешкод:

1. Дефіцит компетенцій. Низький рівень підготовки персоналу або повна відсутність профільної освіти гальмує розвиток підприємства.

2. Стратегічний вакуум. Відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії розвитку.

3. Організаційний дисбаланс. Некоректний розподіл обов'язків та повноважень серед співробітників.

4. Комунікаційні розриви. Низька підтримка з боку топ-менеджменту та відсутність налагодженого зворотного зв'язку.

5. Внутрішні конфлікти. Різне бачення цілей маркетингу між фахівцями відділу та керівним складом компанії.

6. Методологічна невизначеність. Нерозуміння алгоритмів реалізації визначених завдань тощо [3].

Сучасна практика управлінської діяльності пропонує розмаїття алгоритмічних моделей для впровадження маркетингових інструментів, більшість із яких характеризується об’єктивністю та високою ефективністю. Для компанії «Вояж-тур» маркетингова діяльність є фундаментальним процесом, що базується на пріоритетності потреб клієнта.

Система маркетингового управління в ТА «Вояж-тур» реалізується через п’ять ключових функціональних блоків:

1. Комплексний аналіз ринку, що передбачає системне дослідження ринкового середовища, оцінку потенційних можливостей фірми, вивчення споживчих сегментів та моніторинг методів продажу;

2. Розробка маркетингової програми. На основі аналітики відділ маркетингу формує оперативні плани. Вони охоплюють прогнози розвитку ринку, стратегічні

цілі, ціноутворення та тактичні кроки щодо збутової і рекламної політики.

3. Виробниче планування та «маркетинг-мікс», яке дозволяє зіставити ринкові запити з внутрішніми ресурсами «Вояж-тур». Формується пакет конкурентоспроможних послуг, розробляються нові туристичні продукти та заходи щодо підтримки високих споживчих стандартів.

4. Збутова стратегія, яка визначає оптимальну архітектуру каналів розподілу. Агенція планує рівні збуту, використовуючи прямі, посередницькі або змішані методи реалізації турпродукту.

5. Комунікаційна активність, яка формує истему заходів для популяризації послуг на ринку. Включає медійну рекламу, персоналізовані продажі та різноманітні інструменти стимулювання попиту.

Завдяки деталізованому плануванню та високому рівню професіоналізму, персонал ТА «Вояж-тур» розробляє індивідуальні стратегії для кожного ринкового сегмента. Особлива увага приділяється практичній реалізації маркетингових заходів, що забезпечує стійку конкурентну позицію.

У табл. 3.1 визначено напрямки та інструментарій реалізації маркетингової стратегії ТА «Вояж-тур».

Таблиця 3.1.

Модель маркетингового управління ТА «Вояж-тур»*

№ з/п.	Напрямок	Ключова перевага	Інструменти реалізації
1.	Аналітика	Глибоке розуміння запитів аудиторії.	Google Analytics, опитування, SWOT-аналіз, моніторинг трендів.
2.	Планування	Висока точність ринкових прогнозів.	Спеціалізоване ПЗ для планування, бюджетування, оперативні плани.
3.	Продукт	Створення конкурентного «маркетинг-міксу».	Програмування турів, тестування послуг, контроль якості.
4.	Доступність	Гнучка та розгалужена система збуту.	CRM-системи, онлайн-бронювання, партнерські мережі.
5.	Комунікація	Ефективне просування та лояльність.	Таргетована реклама, SMM (Instagram/TikTok), Direct-marketing.
6.	Стратегія	Персоналізація під кожен сегмент.	Сегментація клієнтської бази, програма лояльності, ремаркетинг.

**Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.*

Разом з ти, провівши аналіз маркетингової діяльності ТА «Вояж-тур», нами визначено ключові недоліки в системі маркетингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Недоліки, проблеми системи маркетингу та їх наслідки ТА «Вояж-тур»*

Категорія проблеми	Сутність проблеми та її прояв	Наслідки
Кадровий потенціал	Недостатній рівень професійної підготовки менеджерів або відсутність профільної освіти.	Зниження якості обслуговування клієнтів та низька ефективність рекламних кампаній.
Стратегічне управління	Відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії на підприємстві.	Хаотичність у просуванні турпродукту, втрата частки ринку через відсутність довгострокових цілей.
Організаційна структура	Невідповідність функціональних обов'язків та повноважень персоналу.	Дублювання завдань або ігнорування важливих аспектів роботи (наприклад, моніторингу конкурентів).
Внутрішні комунікації	Брак підтримки з боку керівництва та відсутність зворотного зв'язку.	Ігнорування інноваційних ідей працівників, демотивація персоналу.
Взаємодія підрозділів	Непорозуміння між маркетинговим відділом (якщо він є) та іншими менеджерами щодо суті маркетингу.	Внутрішні конфлікти, розбіжності в баченні процесу продажу турів та сервісу.
Операційна діяльність	Нерозуміння методів та інструментів реалізації поставлених завдань.	Нераціональне використання бюджету на рекламу, неефективна робота з базою клієнтів.

**Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.*

На основі проведеного дослідження та систематизації проблем (див. табл. 3.1), можна зробити висновок, що маркетингова система ТА «Вояж-тур» наразі функціонує в умовах високої невизначеності та організаційної розрізненості.

Ключові деструктивні фактори можна об'єднати у три стратегічні блоки:

1. Управлінсько-стратегічний дефіцит. Відсутність цілісної маркетингової стратегії свідчить про те, що підприємство працює в режимі «реагування на попит», а не «керування попитом». У туристичній сфері, де сезонність відіграє критичну роль, відсутність чіткого плану призводить до неефективного використання ресурсів у період «низького сезону» та втрати потенційних

клієнтів.

2. Криза внутрішніх комунікацій та повноважень. Особливу увагу привертає розрив між керівництвом та лінійним персоналом. Коли фахівці не мають належної підтримки або не розуміють своїх повноважень, виникає ефект «виконання заради виконання». У ТА «Вояж-тур» це проявляється в тому, що маркетингові заходи сприймаються персоналом як додаткове навантаження, а не як інструмент для збільшення продажів.

3. Кадровий бар'єр та операційна неефективність. Невідповідність кваліфікації сучасним вимогам туристичного ринку є найбільш критичним недоліком. Оскільки маркетинг у туризмі сьогодні майже повністю перейшов у Digital-площину (SMM, таргетинг, робота з відгуками), нерозуміння способів виконання завдань призводить до того, що агенція програє конкурентам у боротьбі за цифрову аудиторію.

Для подолання зазначених проблем ТА «Вояж-тур» необхідно змінити вектор розвитку з суто операційного на стратегічний. Пріоритетними кроками мають стати:

– проведення внутрішнього аудиту компетенцій персоналу;

– розробка єдиної маркетингової карти, де будуть чітко прописані зони відповідальності кожного співробітника;

– налагодження системи вертикальної комунікації, щоб ідеї фахівців знаходили відгук і фінансування з боку керівництва.

Ключовою рекомендацією щодо модернізації маркетингової діяльності ТА «Вояж-тур» є формування комплексної довгострокової стратегії. Процес обрання ринкової моделі поведінки є фундаментом, на якому базується не лише маркетинговий план, а й уся операційна діяльність агентства.

З погляду менеджменту, фінальний вибір стратегічного вектору – це відповідальність топ-менеджменту. Важливу роль тут відіграє суб'єктивний

фактор: управлінський досвід, ділова інтуїція та професійне бачення керівника. Таким чином, розробка стратегії є не лише аналітичним, а й творчим процесом.

Ефективність функціонування ТА «Вояж-тур» безпосередньо залежить від здатності менеджменту грамотно формулювати цілі та обирати оптимальний шлях їх досягнення. При цьому вибір стратегії здійснюється за тривимірним критерієм: результативність, витрати та безпека.

Для побудови удосконаленої маркетингової моделі ТА «Вояж-тур» необхідно вирішити наступні завдання:

1. Формулювання генеральної місії та ключових векторів розвитку бізнесу.

2. Синхронізація та гармонізація різних напрямків діяльності компанії.

3. Проведення комплексного аудиту внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін, оцінка ринкових шансів та потенційних загроз).

4. Розробка варіативних (альтернативних) сценаріїв розвитку підприємства.

5. Оптимізація системи дистрибуції для максимально ефективного просування турпродукту.

6. Регулярний аналіз та оцінка результативності маркетингових заходів.

На рис. 3.2 подано конкретні рекомендації для ТА «Вояж-тур», які дадуть змогу усунути «вузькі місця» у роботі безпосередньо самої системи маркетингу агенції. Основний акцент у рекомендаціях зроблено на системність. Для ТА «Вояж-тур» важливо перейти від разових рекламних оголошень до побудови клієнтоорієнтованої моделі. Найбільш ефективним першим кроком буде впровадження CRM-системи, яка вирішить проблему зворотного зв’язку та дозволить керівництву бачити реальну ефективність роботи кожного менеджера.

Комплекс рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової системи (рис. 3.2) є дієвим інструментом оптимізації маркетингової політики ТА «Вояж-тур», що створює передумови для стабільного зростання економічних показників агенції у довгостроковій перспективі.

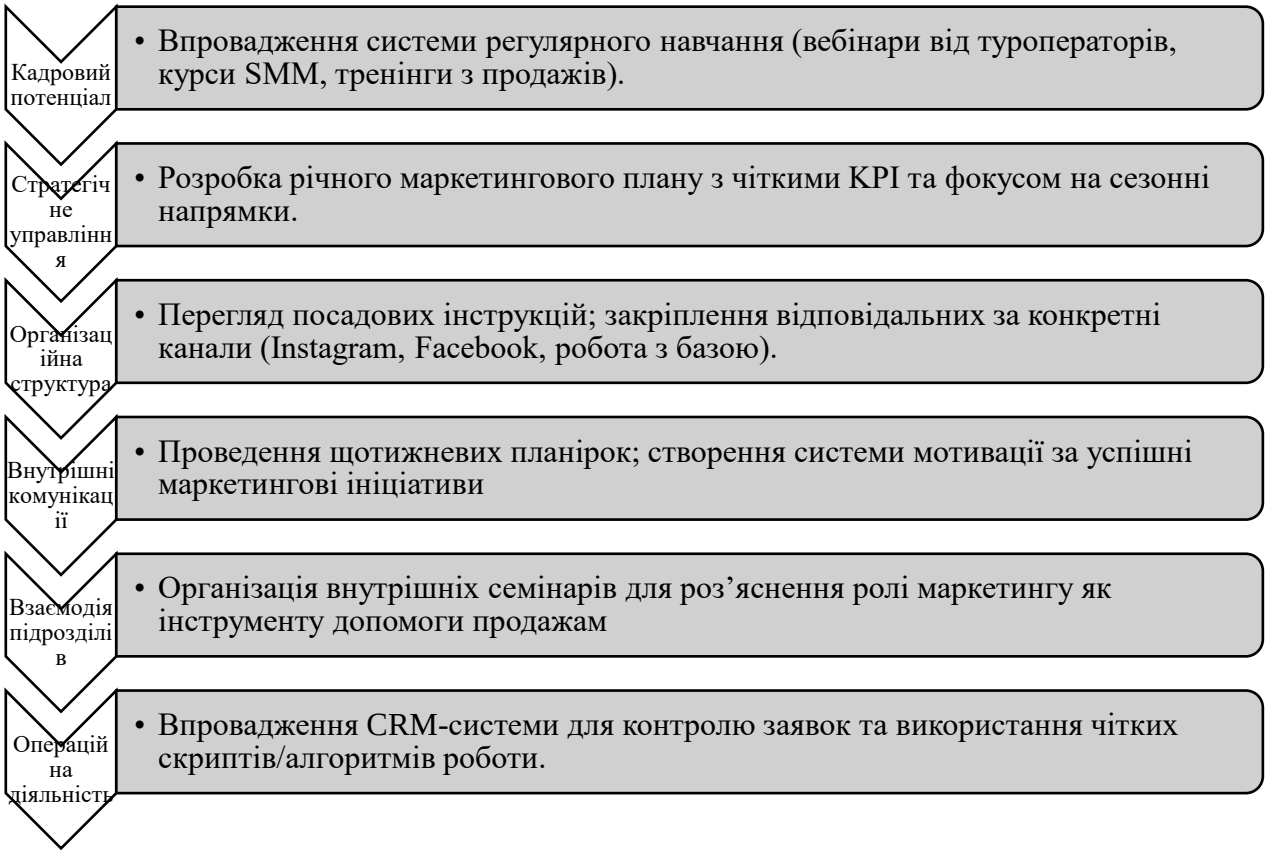


Рис. 3.2. Заходи з удосконалення маркетингової системи ТА «Вояж-тур»*

**Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.*

Завдяки реалізації окреслених заходів ТА «Вояж-тур» отримує можливість не лише адаптувати внутрішні бізнес-процеси до умов ринку, а й сформувати стійку фінансову базу через раціональний розподіл наявних ресурсів. Зокрема, оновлення маркетингового інструментарію дозволяє значно підвищити точність комунікації з цільовою аудиторією, що в результаті веде до зростання обсягів реалізації туристичних послуг та збільшення середнього чека. Окрім суто фінансового аспекту, системний підхід до управління маркетингом сприяє зміцненню ринкових позицій агенції, підвищенню рівня лояльності споживачів та мінімізації комерційних ризиків, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту. Таким чином, перехід на нову стратегічну модель управління маркетингом закладає надійний фундамент для масштабування діяльності, забезпечуючи «Вояж-тур» вагомі конкурентні переваги та сталий розвиток.

3.2. Розробка комплексу управлінських заходів для удосконалення маркетингової діяльності туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква

Маркетингова діяльність у сфері туризму становить складну систему перманентної кореляції між наявним туристичним продуктом і актуальними запитами дестинацій, які суб'єкти туристичного бізнесу здатні забезпечити задля отримання комерційного зиску. Важливо підкреслити, що такий підхід не є локальною акцією, а постає як цілісний комплекс заходів, де розробка інклюзив-турів, рекламні кампанії та реалізація тревел-пакетів ієрархічно поєднані спільною маркетинговою концепцією.

Оскільки ринкова кон'юнктура є надзвичайно динамічною, цей процес не має завершальної фази й не може обмежуватися лише моментом релізу нового туристичного маршруту чи диференціацією тарифної сітки. Туристичне підприємство має демонструвати проактивність, орієнтуючись на майбутні тренди, а не лише на поточну ситуацію, що вимагає безперервної інтеграції маркетингових функцій у повсякденну роботу.

У практичній діяльності ТА «Вояж-тур» це втілюється через активне використання Digital-інструментів, які дозволяють синхронізувати внутрішні ресурси агентства із зовнішнім попитом. Зокрема, агенція застосовує таргетовану рекламу в соціальних мережах (Instagram, Facebook) для точного охоплення цільових сегментів, орієнтуючись на специфічні рекреаційні вподобання користувачів. Використання SMM-стратегій дозволяє агенції формувати лояльну спільноту навколо бренду, використовуючи візуальний контент для популяризації маловідомих дестинацій.

Окрім цього, важливу роль відіграє контент-маркетинг та e-mail розсилки, що допомагають підтримувати зв'язок із постійними клієнтами, пропонуючи персоналізовані «палаючі тури» або раннє бронювання на основі аналізу їхніх попередніх запитів.

Центральне місце в стратегії ТА «Вояж-тур» посідає координація внутрішніх операційних процесів із турбулентним зовнішнім середовищем, де успіх досягається через впровадження CRM-систем, що акумулюють вхідні ліди та дозволяють відстежувати ефективність кожного каналу просування в режимі реального часу.

Система маркетингу має прогностичний характер, аналізуючи трансформацію поведінкових патернів мандрівників за допомогою Google Analytics, що допомагає передбачити зміну попиту при ваганні доходів чи виникненні нових трендів на еко-туризм. Це дозволяє не лише утримувати наявну базу, а й залучати нових споживачів через SEO-оптимізацію сайту, підвищуючи видимість послуг агентства в пошукових системах. Зрештою, така цифрова активність виступає фундаментальною економічною категорією, оскільки стратегічне задоволення потреб туристів через сучасні канали комунікації забезпечує ТА «Вояж-тур» високу рентабельність та стійку позицію на ринку.

Удосконалення маркетингової стратегії ТА «Вояж-тур» у сучасних умовах потребує впровадження системного комплексу управлінських рішень, спрямованих на подолання внутрішньої дезорганізації та посилення ринкових позицій у регіоні.

Важливим аспектом управлінської модернізації для агенції в м. Біла Церква є перехід до стратегії територіальної диференціації, що передбачає глибшу сегментацію місцевого ринку та створення спеціалізованих пропозицій для різних груп мешканців міста – від корпоративних клієнтів (локальних підприємств) до молодіжних інклюзив-турів.

З метою усунення кадрового дефіциту та підвищення якості сервісу, керівництву ТА «Вояж-тур» необхідно впровадити програму внутрішнього коучингу та регулярного навчання менеджерів роботі в CRM-системі. Це дозволить автоматизувати облік заявок і лідів, що надходять через цифрові платформи, такі як Instagram, TikTok та Telegram-канал агентства. Управлінський

акцент має зміститися на стимулювання зворотного зв’язку, де кожен менеджер стає активним учасником маркетингового процесу, пропонуючи ідеї на основі аналізу прямих запитів туристів.

Для оптимізації витрат і підвищення конверсії рекламних заходів доцільно запровадити систему регулярного медіапланування, яка базуватиметься на даних Google Analytics. Це дозволить відмовитися від неефективних методів просування на користь таргетованої реклами, налаштованої на локальні геопозиції та специфічні інтереси аудиторії.

Окрім цифрової активності, комплекс заходів повинен включати посилення репутаційного маркетингу – роботу з відгуками на Google Maps та локальних форумах, що є критично важливим для формування довіри в межах регіонального ринку.

Економічна ефективність цих заходів забезпечуватиметься через усунення дублювання функцій персоналу та підвищення лояльності клієнтів, що в довгостроковій перспективі гарантуватиме ТА «Вояж-тур» стабільне зростання обсягів продажу туристичних продуктів та зміцнення фінансової стійкості навіть в умовах сезонних коливань попиту.

Таким чином, запропонований комплекс управлінських кроків трансформує маркетинг агентства з допоміжної функції у ключовий драйвер бізнес-розвитку.

Реалізація запропонованого комплексу заходів потребує чіткого фінансового обґрунтування та оцінки очікуваних результатів. Орієнтовний бюджет на модернізацію маркетингової діяльності ТА «Вояж-тур» протягом перших шести місяців включатиме витрати на впровадження хмарної CRM-системи (близько 6 000 – 8 000 грн), таргетовану рекламу в Instagram та Facebook (від 15 000 грн щомісяця для охоплення аудиторії м. Біла Церква), а також витрати на навчання персоналу та оплату послуг SMM-спеціаліста на аутсорсі (приблизно 12 000 грн на місяць). Попри початкові інвестиції, економічна

доцільність даних кроків підтверджується прогнозованим зростанням ключових показників ефективності.

Очікувана економічна ефективність від впровадження управлінських інновацій у ТА «Вояж-тур» базується на кількох чинниках:

– по-перше, за рахунок автоматизації збору лідів через CRM-систему та ліквідації «втрачених заявок» прогнозується зростання конверсії з відвідувача у покупця на 15–20%;

– по-друге, оптимізація рекламного бюджету завдяки точному таргетуванню на мешканців Білої Церкви дозволить знизити вартість залучення одного клієнта на 10-12%;

– по-третє, активізація роботи в TikTok та Telegram сприятиме формуванню бази лояльних клієнтів, що стимулюватиме повторні продажі та забезпечить стабільний грошовий потік у міжсезоння.

Згідно з прогнозними розрахунками, загальний обсяг реалізації турпродукту за перший рік після впровадження заходів може зрости на 25-30%. При стабільному рівні маржинальності це дозволить не лише повністю окупити витрати на маркетинг протягом першого півріччя, а й суттєво підвищити чистий прибуток агентства.

Окрім прямого економічного ефекту, ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква отримає стратегічну перевагу у вигляді сформованого цифрового бренду та налагодженої системи внутрішнього менеджменту, що мінімізує вплив людського фактора на результативність бізнесу.

Таким чином, витрати на розробку та впровадження маркетингових заходів є виправданими інвестиціями, що гарантують фінансову стабільність підприємства на конкурентному ринку туристичних послуг.

У табл. 3.3 систематизовано витрати та очікувані результати від модернізації системи маркетингу ТА «Вояж-тур».

Таблиця 3.3.

План витрат та прогнозована ефективність маркетингових заходів ТА «Вояж-тур»*

Категорія / Показник	Складові витрат та інструменти	Орієнтовна вартість / Очікуваний ефект
Початкові інвестиції	Впровадження хмарної CRM-системи	6000 – 8000 грн (одноразово)
Операційні витрати (щомісяця)	Таргетована реклама (Instagram, Facebook)	від 15000 грн
Персонал та аутсорс (щомісяця)	Оплата SMM-спеціаліста та навчання штату	близько 12000 грн
Ефективність продажів	Автоматизація збору лідів через CRM	Зростання конверсії на 15–20%
Оптимізація бюджету	Точне таргетування (м. Біла Церква)	Зниження вартості залучення клієнта на 10–12%
Робота з аудиторією	Активність у TikTok та Telegram	Стимулювання повторних продажів та стабільність у міжсезоння
Річна динаміка	Зростання обсягів реалізації турпродукту	25–30% за перший рік
Фінансовий результат	Термін окупності маркетингових витрат	Протягом першого півріччя

**Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження.*

Розрахунок фінансового обґрунтування запропонованих заходів, подано у табл. 3.4-3.5 – перша відображає необхідні інвестиції (витрати), а друга – прогнозні показники економічної ефективності для ТА «Вояж-тур».

Таблиця 3.4.

Розрахунок витрат на впровадження маркетингових заходів (на 6 місяців)*

Стаття витрат	Характеристика заходу	Орієнтовна вартість (грн)
Автоматизація (CRM)	Впровадження та підписка на хмарну CRM-систему (Bitrix24, SalesDrive тощо)	7500
Digital-маркетинг	Таргетована реклама (Facebook, Instagram) з фокусом на Білу Церкву	90000
Контент та SMM	Оплата послуг SMM-менеджера (TikTok, Telegram, Instagram)	72000
Навчання персоналу	Тренінги з продажів та роботи в CRM для менеджерів	10000
SEO та підтримка сайту	Оптимізація сайту під локальні пошукові запити	15000
Разом	Загальний обсяг інвестицій за півріччя	194500

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Завдяки впровадженню CRM-системи та активізації в соціальних мережах

(TikTok, Telegram), ТА «Вояж-тур» зможе значно розширити «воронку продажів». Зниження вартості залучення клієнта (CAC) відбудеться через точніше таргетування цільової аудиторії, що виключить «нецільове» витрачання бюджету. Термін окупності запропонованого комплексу заходів, за умови збереження середнього чека, становитиме від 4 до 5 місяців, що підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту.

Таблиця 3.5.

Прогноз економічної ефективності від реалізації заходів*

Показник	До впровадження заходів (середній за міс.)	Прогноз після впровадження (середній міс.)	Очікувана зміна (%)
Кількість лідів (заявок)	120	200	+66,7%
Коефіцієнт конверсії (CR)	10%	14%	+4,0% (абс.)
Кількість проданих турів	12	28	+133%
Вартість залучення клієнта (CAC)	650 грн	540 грн	-17,0%
Середній чистий прибуток	Базовий рівень	Зростання на 25-30%	+27,5% (сер.)

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

Представлений фінансовий план демонструє високий рівень інвестиційної привабливості модернізації маркетингу ТА «Вояж-тур». Основний акцент зроблено на переході від хаотичних витрат до системного цифрового маркетингу, що дозволяє чітко відстежувати ефективність кожної вкладеної гривні.

Отже, можемо зробити висновки щодо окупності пропонованих заходів:

1. Точка беззбитковості. Загальні витрати на запуск та підтримку системи протягом першого півріччя складуть приблизно 170000-180000 грн (враховуючи CRM, таргетинг та оплату спеціалістів). З огляду на прогнозоване зростання продажів на 25-30%, компанії достатньо реалізувати додатково лише кілька турів середнього чека на місяць, щоб повністю покрити операційні маркетингові витрати.

2. Оптимізація ресурсів. Зниження вартості залучення одного клієнта на 10–12% дозволяє масштабувати бізнес без пропорційного збільшення рекламного бюджету. Це означає, що кожен наступний залучений клієнт стає «дешевшим»

для агенції.

3. Якість лідогенерації. Підвищення конверсії на 15-20% через впровадження CRM-системи є критично важливим показником. Це свідчить про те, що прибуток зростатиме не лише за рахунок нових звернень, а й завдяки якісній роботі з поточною базою, що раніше втрачалася.

4. Стратегічний ефект. Окупність інвестицій протягом перших шести місяців є надзвичайно коротким терміном для туристичного сектору, що підтверджує високу ефективність обраної стратегії фокусування на ринку.

Підсумовуючи результати дослідження маркетингової діяльності ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква, можна стверджувати, що стратегічна модернізація системи управління є важливою умовою для забезпечення її конкурентоспроможності. Основним вектором розвитку визначено перехід до стратегії фокусування, яка дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати наявні ресурси шляхом концентрації на специфічних потребах цільових клієнтських сегментів.

Реалізація запропонованих заходів, що включають впровадження хмарної CRM-системи, активізацію роботи в соціальних мережах та оптимізацію рекламного бюджету, створює надійне підґрунтя для зростання ключових економічних показників. Прогнозні розрахунки підтверджують високу інвестиційну привабливість даних кроків, оскільки очікуване зростання обсягів реалізації туристичного продукту на 25-30% забезпечує повну окупність витрат уже протягом першого півріччя. Крім прямого фінансового ефекту, агенція отримує стратегічну перевагу від використання автоматизованої системи менеджменту, що суттєво знижує залежність результатів бізнесу від людського фактора.

Таким чином, запропонована модель маркетингового розвитку є цілісним і дієвим механізмом, що гарантує фінансову стабільність, зміцнення ринкових позицій та сталий розвиток ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква у довгостроковій перспективі навіть за умов високої волатильності туристичного ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: Формування системи менеджменту туристичної агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква Київської області» дало змогу резюмувати, що:

1. Сучасна динаміка розвитку ринку туристичної індустрії диктує необхідність впровадження креативних та технологічних методів менеджменту, де ключова роль відводиться трансформації маркетингової стратегії. У центрі управління сучасним туристичним підприємством постає інноваційний маркетинг, який передбачає перехід від масових продажів до глибокої персоналізації клієнтського досвіду. Ефективне функціонування сучасного туристичного підприємства базується на взаємодії маркетингу та менеджменту. Цей зв'язок забезпечується функцією управління маркетингом, тоді як загальне адміністрування відповідає за координацію бізнес-процесів загалом. Називається такий процес маркетинговий менеджмент.

Управління системою маркетингу туристичного підприємства є системним процесом координації ресурсів, спрямованим на узгодження можливостей із запитами ринку через впровадження інноваційних технологій та розбудову довгострокових взаємовідносин зі споживачами.

2. Аналіз організаційно-управлінської та господарської діяльності ТА «Вояж-тур» м. Біла Церква Київської області дав змогу ідентифікувати ключові фактори, що визначають її поточне ринкове становище та формують вектор подальшого розвитку. PEST-аналіз засвідчив, що діяльність агенції зазнає суттєвого впливу з боку соціально-економічних та політичних чинників, серед яких найбільш критичними є волатильність купівельної спроможності населення та динамічні зміни в державному регулюванні туристичної галузі. Водночас стрімка технологізація ринку створює сприятливі умови для впровадження

інноваційних систем електронної комерції, що є необхідним кроком для підтримки конкурентоспроможності на локальному ринку.

SNW-аналіз підтвердив наявність міцного операційного фундаменту: еталонна якість сервісу, збалансована цінова політика та високий рівень лояльності персоналу є головними активами компанії. Проте виявлені критичні слабкості в організації маркетингової діяльності, відсутність довгострокової стратегії просування та висока плинність кадрів у нижній ланці управління створюють суттєві перешкоди для масштабування бізнесу. Це призводить до ситуації, де високий внутрішній потенціал не конвертується у відповідні обсяги продажів через недостатню активність в інформаційному просторі.

SWOT-аналіз дозволив дійти висновку, що стратегічний успіх ТА «Вояж-тур» залежить від ефективності використання її сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз через агресивну діджиталізацію маркетингових комунікацій. Маючи міцний фундамент у вигляді якісного продукту та професійної команди, агенції необхідно терміново усунути «вузьке місце» – неефективну систему просування туристичних послуг.

На основі проведеного дослідження можна резюмувати, що система управління маркетингом у туристичній агенції «Вояж-тур» м. Біла Церква являє собою динамічну модель, що поєднує класичні методи обслуговування з поступовою інтеграцією сучасних цифрових технологій. Основний акцент у діяльності підприємства зроблено на формуванні конкурентоспроможної товарної політики, яка базується на глибокому розумінні запитів споживачів туристичної послуги та адаптації туристичних пакетів до їхніх фінансових можливостей.

Маркетингове управління агенцією опирається на регулярний моніторинг чинників макросередовища, що дозволяє менеджменту вчасно коригувати стратегію розвитку у відповідь на політичні та економічні зміни в країні.

Особливе місце в структурі управління посідає комунікаційна політика, яка трансформується від традиційного інформування до активної взаємодії із аудиторією через інтернет-канали. Незважаючи на наявність стабільної клієнтської бази та впізнаваного бренду на локальному ринку, система потребує інтенсифікації у напрямі автоматизації клієнтського сервісу та вдосконалення функціональних можливостей корпоративного сайту.

Використання інструментів таргетованої реклами та системного аналізу споживчої поведінки дозволяє агенції підтримувати високий рівень лояльності, проте існуючі бар'єри, як-от висока конкуренція та необхідність постійних інвестицій у контент, вимагають від керівництва більш гнучкого підходу до розподілу маркетингового бюджету.

Загалом маркетингове управління ТА «Вояж-тур» демонструє високу життєздатність за рахунок персоналізації послуг та оперативного реагування на ринкові тренди. Подальша стратегія розвитку ТА «Вояж-тур» має бути спрямована на створення безперервного циклу цифрової взаємодії з туристом, що забезпечить не лише утримання поточної частки ринку, а й залучення нових сегментів споживачів завдяки технологічній перевазі та бездоганній репутації.

3. На основі проведеного дослідження та систематизації проблем зроблено висновок, що маркетингова система ТА «Вояж-тур» наразі функціонує в умовах високої невизначеності та організаційної розрізненості. Ключовими деструктивами є: управлінсько-стратегічний дефіцит. Відсутність цілісної маркетингової стратегії свідчить про те, що підприємство працює в режимі «реагування на попит», а не «керування попитом». У туристичній сфері, де сезонність відіграє критичну роль, відсутність чіткого плану призводить до неефективного використання ресурсів у період «низького сезону» та втрати потенційних клієнтів; риза внутрішніх комунікацій та повноважень. Особливу увагу привертає розрив між керівництвом та лінійним персоналом. Коли фахівці не мають належної підтримки або не розуміють своїх повноважень, виникає

ефект «виконання заради виконання». У ТА «Вояж-тур» це проявляється в тому, що маркетингові заходи сприймаються персоналом як додаткове навантаження, а не як інструмент для збільшення продажів; кадровий бар'єр та операційна неефективність. Невідповідність кваліфікації сучасним вимогам туристичного ринку є найбільш критичним недоліком. Оскільки маркетинг у туризмі сьогодні майже повністю перейшов у Digital-площину (SMM, таргетинг, робота з відгуками), нерозуміння способів виконання завдань призводить до того, що агенція програє конкурентам у боротьбі за цифрову аудиторію.

Для подолання зазначених проблем ТА «Вояж-тур» необхідно змінити вектор розвитку з суто операційного на стратегічний. Пріоритетними кроками мають стати:

– проведення внутрішнього аудиту компетенцій персоналу;

– розробка єдиної маркетингової карти, де будуть чітко прописані зони відповідальності кожного співробітника;

– налагодження системи вертикальної комунікації, щоб ідеї фахівців знаходили відгук і фінансування з боку керівництва.

Ключовою рекомендацією щодо модернізації маркетингової діяльності ТА «Вояж-тур» є формування комплексної довгострокової стратегії. Процес обрання ринкової моделі поведінки є фундаментом, на якому базується не лише маркетинговий план, а й уся операційна діяльність агентства.

4. Проведене дослідження дало змогу сформувати конкретні рекомендації для ТА «Вояж-тур», які дадуть змогу усунути «вузькі місця» у роботі безпосередньо самої системи маркетингу агенції. Основний акцент у рекомендаціях зроблено на системність. Для ТА «Вояж-тур» важливо перейти від разових рекламних оголошень до побудови клієнтоорієнтованої моделі. Найбільш ефективним першим кроком буде впровадження CRM-системи, яка вирішить проблему зворотного зв'язку та дозволить керівництву бачити реальну ефективність роботи кожного менеджера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 2005 р. № 324/95-ВР/. URL: http://www.rada.gov.ua/ *(дата звернення: 11.03.2026)*

2. Аналіз звіту про «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців». 2025. Державне агентство розвитку туризму України. *Офіційний сайт.* URL: https://www.tourism.gov.ua/ *(дата звернення: 11.03.2026)*

3. Аналіз технологічних платформ для управління потоками інформації в межах індустрії туризму. 2020-2025 рр. Державне агентство розвитку туризму України. *Офіційний сайт.* URL: https://www.tourism.gov.ua/statistic (дата звернення: 11.03.2026)

4. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. 4-тє вид., перероб. і доп. К: Знання, 2020. 354 с.

5. Беркун К.В. Використання мережі інтернет в туристичному бізнесі. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С. 262-265.

6. Беркун К.В. Управління санаторно-курортними україни в умовах війни. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С. 459-460.

7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2020. 332 с.

8. Бутко І.В., Ситников В.М. Маркетинг в туризмі: навч. посіб. Суми: Софія, 2022. 382 с.

9. Ведмідь Н.І. Управління системою маркетингових комунікацій туристичних підприємств: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.03. Харків: ХДАМГ. 2008. 19 с.

10. Драчева О.Л., Юліков Л.О. Менеджмент в туризмі. навч. пос. Львів. 2020. 266 с.

11. Забалдіна Ю.Б. Маркетинг туристичного підприємства: навч. посібник. К.: Знання 2019. 196 с.

12. Король О.Д. Основи туристичного маркетингу: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2022. 110 с.

13. Кожухівська Р.Б. Формування комплексу маркетингових технологій на підприємствах індустрії туризму. *Collection of scientific papers*: «Socially competent management of corporations in a behavioral economy». Podhájska: European institute of further Education, 2021. Chapter I. P. 53-64.

14. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2020. 300 с.

15. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: навч. пос. К.: Зоря, 2022. 248 с.

16. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в туризмі: автореф. на здобуття ступеня канд. екон. наук 08.00.01. К. КНТЕУ, 2007. 16 с.

17. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. К.: Знання, 2018. 351 с.

18. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: навч. пос. Л.: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 340 с.

19. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручн. К.: Знання, 2018. 303 с.

20. Россоха В.В., Гуменна О.В., Пічик К.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. К.: Каравела, 2013. 244 с.

21. Чорненька Н. Організація туристичної індустрії: навч. посібник. К.: Атіка, 2021. 392 с.

22. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібн. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 662 с.

23. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump up Cash Flow. Hemel Hempstead: FT Prentice Hall, 2024. 334 p.

24. Briggs S. Successful Tourism Marketing: A Practical Handbook. London: Kogan Page Publishers, 2021, 229 p.

25. Clancy K.J., Krieg P.C. Counterintuitive Marketing: Achieve Great Results Using Uncommon Sense. FreePress, 2023. 350 p.

26. Compendium of Tourism Statistics. *Methodological publications WTO*. Madrid, Spain, 2023. URL: www.marketing.spb *(дата звернення: 11.03.2026)*

27. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. New York: Harper&Row, 1973. 234 c.

28. Freyer W. Tourismus-Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München, Wien: Oldenbourg, 2023.745 c.

29. Kotler P. On Marketing. London: Simon & Schuster, 2012. 272 p.

30. Kozhukhivska R., Sakovska O., Skurtol S., Kontseba S. and Zhmudenko V. An analysis of use of internet technologies by the consumers of tourism industries in Ukraine. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29, Issue 6, 2020. P. 1007-1013.

31. Kozhukhivska R., Sakovska O., Maslovata S., Dluhoborska L., Chuchmii I. Managing innovation in tourism and hospitality industry: International experience. *AIP Conference Proceedings*. 2022. Vol. 2413, 1. https://doi.org/10.1063/5.0089854

32. Lanquar R., Hollier R. Le marketing touristique / la mercatique touristique. Paris: Presses Universitaires De France, 2022. 312 p.

33. Medlik S. Dictionary of Travel. Tourism and Hospitality. London: Butterworth-Heinemann Etd., 2024. 143 p.

34. Sakovska O., Kozhukhivska R., Reznik N., Chuchmii I., Naherniuk D., Tereshchuk N. The Role of Innovative Technologies in Improving the Management of Consumer Behavior in the Hotel and Restaurant Business. Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era (ICBT 2024). *Lecture Notes in Networks and Systems.* 2025. Vol. 1573. P. 229-241.

35. Taylor D.G., Strutton D. Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era Internet consumer behaviors. *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issues 9-10, 2024. Pp. 50-56.

36. Travel and tourism Competitiveness Report. 2020-2024. URL: http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm *(дата звернення: 11.03.2026)*

37. UNWTO World Tourism Barometer. April, 2025. URL: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTOBarom10_update_april_en_excerpt.pdf. *(дата звернення: 11.03.2026)*

38. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. *Офіційний сайт.* 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35942538/ *(дата звернення: 11.03.2026)*