АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ ДМС ТРЕВЕЛ)

здобувача 2 курсу

другого (магістерського) рівня

вищої освіти

спеціальності 075 «Маркетинг»

(освітньо-професійної програми МАРКЕТИНГ),

заочної форми навчання

Леонтьєвої Тетяни Вікторівни

_____

Науковий консультант, к.е.н., доцент

Бабічева Олена Іванівна

_____

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу

від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.

Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Леонтьєва Т.В .«Управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері туристичних послуг» (на прикладі ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ») ***: кваліфікаційна (магістерська) робота. Київ: АПСВТ, 2026.***

Кваліфікаційна магістерська робота на тему : «Управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері туристичних послуг (на прикладі ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»)»
виконана у формі структурованого комп'ютерного набору та викладена на 74 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел, що налічує 58 найменувань.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі маркетингового управління в діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану, високої ринкової турбулентності, цифрової трансформації та змін у споживчій поведінці. У сучасних умовах саме ефективне управління маркетинговими процесами виступає ключовим чинником забезпечення стійкості туристичного бізнесу, формування конкурентних переваг і адаптації до кризових викликів.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств та розроблення науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ».

Для досягнення поставленої мети в роботі використано методи системного, структурно-логічного, порівняльного та стратегічного аналізу, SWOT-аналіз, методи економічного й статистичного аналізу, а також методи узагальнення та моделювання.

У першому розділі розкрито теоретичні та методичні основи управління маркетинговою діяльністю у сфері туристичних послуг. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності маркетингу в туризмі, охарактеризовано його функції, інструменти та роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано вплив цифровізації, глобалізаційних процесів і кризових факторів на маркетингове управління туристичними компаніями.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ». Надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано його маркетингове середовище, структуру туристичних послуг, канали просування та особливості взаємодії з клієнтами. Виявлено основні проблеми маркетингового управління, зокрема недостатній рівень інтеграції цифрових інструментів і обмежену гнучкість маркетингових рішень в умовах нестабільного ринку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» з урахуванням цифрової трансформації туристичного ринку та змін у споживчій поведінці. Основний

акцент зроблено на розвитку цифрового маркетингу як інструменту підвищення ефективності комунікацій і клієнтоорієнтованості підприємства.

Запропоновано комплекс маркетингових інновацій, що передбачає використання цифрових каналів просування, персоналізацію туристичних пропозицій та автоматизацію маркетингових процесів. Обґрунтовано доцільність впровадження та проведено аналіз та підбір CRM-системи як ключового елемента маркетингового управління з метою централізації клієнтських даних, підвищення якості обслуговування та результативності маркетингових рішень.

Оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності й адаптивності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності туристичних підприємств для вдосконалення системи маркетингового управління, підвищення ефективності функціонування та зміцнення ринкових позицій в умовах воєнного стану.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2026.
Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи – 2026.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетингом, туристичні послуги, туристичне підприємство, маркетингова стратегія, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

“Management of Marketing Activities of an Enterprise in the Field of Tourism Services” (a case study of LLC “DMS Travel”): qualification (Master’s) thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing role of marketing management in the activities of tourism enterprises under conditions of martial law, high market turbulence, digital transformation, and changes in consumer behavior. In the contemporary environment, effective management of marketing processes serves as a key factor in ensuring the sustainability of tourism businesses, the formation of competitive advantages, and adaptation to crisis challenges.

The purpose of the qualifying master’s thesis is to generalize the theoretical and methodological foundations of marketing management in tourism enterprises and to develop scientifically substantiated practical recommendations for its improvement, using LLC “DMS Travel” as a case study.

To achieve the stated purpose, the study employs methods of systemic, structural-logical, comparative, and strategic analysis, SWOT analysis, economic and statistical methods, as well as methods of generalization and modeling.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of marketing management in the field of tourism services. Scientific approaches to interpreting the essence of marketing in tourism are summarized; its functions, tools, and role in shaping enterprise competitiveness are characterized; and the impact of digitalization, globalization processes, and crisis factors on the marketing management of tourism companies is analyzed.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the marketing activities of LLC “DMS Travel.” A general overview of the enterprise is presented, its marketing environment, structure of tourism services, promotion channels, and features of customer interaction are analyzed. Key problems of marketing management are identified, including the insufficient integration of digital tools and the limited flexibility of marketing decisions under conditions of market instability.

The third chapter substantiates directions for improving the marketing management of LLC “DMS Travel,” taking into account the digital transformation of the tourism market and changes in consumer behavior. The primary focus is placed on the development of digital marketing as a tool for enhancing communication effectiveness and the customer-oriented approach of the enterprise.

A set of marketing innovations is proposed, encompassing the use of digital promotion channels, personalization of tourism offerings, and automation of marketing processes. The feasibility of CRM system implementation is substantiated, and an analysis and selection of a CRM system are conducted as a key element of marketing

management aimed at centralizing customer data, improving service quality, and increasing the effectiveness of marketing decisions.

The expected effectiveness of the proposed measures and their impact on enhancing the competitiveness and adaptability of LLC “DMS Travel” under conditions of an unstable market environment are evaluated.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the developed recommendations in the activities of tourism enterprises to improve marketing management systems, increase operational efficiency, and strengthen market positions under conditions of martial law.

Year of completion of the qualifying master’s thesis: 2026.
Year of defense of the qualifying master’s thesis: 2026.

Keywords: marketing activities, marketing management, tourism services, tourism enterprise, marketing strategy, digital marketing, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 7
РОЗДІЛ 1.Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств у сфері туристичних послуг …….. 10
1.1. Сутність, функції та особливості маркетингової діяльності в туризмі…… 10
1.2. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств…….…… 16
1.3. Методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю в сфері туризму……. 20
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану управління маркетинговою діяльністю туристичної фірми «ДМС ТРЕВЕЛ»…… 28
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкового середовища туристичної фірми «ДМС ТРЕВЕЛ»……... 28
2.2. Аналіз системи управління та інструментів маркетингової діяльності туристичної фірми……... 34
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства…… 40
РОЗДІЛ 3. Напрямки удосконалення управління маркетингом на туристичному підприємстві «ДМС ТРЕВЕЛ»……... 47
3.1. Розробка моделі удосконалення управління маркетинговою діяльністю туристичної фірми…… 47
3.2. Впровадження маркетингових інновацій у діяльність туристичного підприємства 52
3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингового управління……. 59
ВИСНОВКИ…….. 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 70

ВСТУП

Сучасна туристична індустрія традиційно належить до найбільш динамічних секторів національної економіки, оскільки її розвиток безпосередньо впливає на зростання валового внутрішнього продукту, формування доходів бюджетів різних рівнів, розвиток транспортної та соціальної інфраструктури регіонів, а також створення нових робочих місць. Туризм виступає важливим чинником регіонального розвитку, стимулює суміжні галузі економіки та сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територій. Водночас повномасштабна війна в Україні докорінно змінила умови функціонування туристичної галузі. Воєнні дії, зниження платоспроможного попиту, логістичні обмеження, міграційні процеси та загальний рівень невизначеності призвели до скорочення туристичних потоків, трансформації споживчих пріоритетів і переорієнтації діяльності туристичних підприємств. За таких умов традиційні моделі ведення бізнесу та класичні підходи до маркетингу втрачають свою результативність і потребують глибокого переосмислення.[54,56]

Додатковим викликом для туристичних підприємств є стрімка цифровізація економіки та посилення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках туристичних послуг. Сучасний споживач дедалі частіше здійснює пошук, порівняння та бронювання туристичних продуктів в онлайн-середовищі, орієнтуючись на цифрові платформи, соціальні мережі, відгуки та персоналізовані пропозиції. В умовах війни саме цифрові канали комунікації та дистанційні форми взаємодії з клієнтами стали ключовими інструментами збереження зв’язку зі споживачами та підтримки діяльності туристичних компаній.[51,52,55]

Таким чином, в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та прискореної цифрової трансформації ринку питання удосконалення управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств набуває особливої практичної та наукової значущості. Це зумовлює необхідність поглиблених досліджень сучасних маркетингових інструментів, інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами та оцінки ефективності маркетингових рішень у сфері

туризму, що й визначає актуальність обраної теми магістерської роботи та її практичну значущість.

Значний внесок у розробку теоретичних засад розбудови систем маркетингового менеджменту зробили такі відомі іноземні та українські фахівці, як Ф. Котлер, М. Портер, Г. Ассель, С. Гаркавенко, Т. Ткаченко, Куденка Н., Ламбена Ж.-Ж., Метревелі М., Нагара М., Правик Ю. та низка інших дослідників. Незважаючи на значний науковий доробок, окремі питання адаптації маркетингових інструментів до специфіки роботи середніх та малих турфірм у післякризовий період потребують додаткового вивчення. Зокрема, залишається актуальною необхідність розробки інноваційних моделей управління, що поєднують стратегічне планування із сучасними цифровими індикаторами оцінки ефективності.

Метою магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» для зміцнення його ринкових позицій.

Для реалізації поставленої мети визначено такі *завдання:*

- дослідити сутність, ключові функції та галузеві особливості маркетингу в сфері туризму;
- розкрити роль управління маркетингом як стратегічного вектора розвитку туристичного підприємства;
- систематизувати методи та інструментарій сучасного маркетингового управління;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» та проаналізувати його ринкове оточення;
- провести комплексну оцінку існуючої системи маркетингу та її результативності на досліджуваному підприємстві;
- сформувати модель оптимізації управління маркетинговою діяльністю для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»;

- обґрунтувати доцільність впровадження маркетингових інновацій та розрахувати прогнозний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання у туристичній сфері.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних інструментів управління маркетингом у ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ».

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні підходу до удосконалення управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства на основі використання інструментів цифрового маркетингу та CRM-системи в умовах воєнного стану.

Особистий внесок автора полягає у проведенні аналізу маркетингової діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових маркетингових інструментів і обґрунтуванні вибору CRM-системи з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Методи дослідження: у роботі використано загальнонаукові методи (логічного узагальнення, аналізу та синтезу) та спеціальні методи дослідження (SWOT-аналіз, статистичне групування, графічний метод та системний підхід).

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти України, фінансова та внутрішня звітність ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», праці провідних науковців та матеріали періодичних видань.

Апробація результатів: Результати дослідження знайшли відображення в науковій публікації, яка була представлена на ІІ Міжнародній науково-практична конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти». АПСВТ, 2024

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 70 сторінок, 1 рисунок , 17 таблиць, 58 джерел інформації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, функції та особливості маркетингової діяльності в туризмі

Туристичний сектор відіграє суттєву роль у функціонуванні економік різних країн і є складовою світового ринкового простору. Сьогодні він вважається одним із найбільш перспективних напрямів господарської діяльності. За масштабами економічного внеску на глобальному рівні туризм поступається лише високотехнологічним галузям, таким як комп'ютерна та електронна промисловість, при цьому залишаючи позаду нафтохімічну та автомобільну індустрії. Стрімке зростання туристичної сфери зумовлене розвитком науки і техніки, а також активним використанням маркетингових підходів, спрямованих на формування та вдосконалення ринкової інфраструктури [57].

Маркетинг – це соціальний процес, який спрямований на задоволення потреб та бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що представляють цінність для покупця [5, с. 21].

Отже, за умови, що суб'єкт господарювання ретельно проаналізував запити споживачів, створив продукт або послугу, які їм відповідають, обґрунтовано сформував цінову політику, вибудував ефективні канали доведення пропозиції до клієнта та застосував дієві інструменти просування, можна очікувати, що така пропозиція без значних труднощів буде затребуваною на ринку. Саме сукупність цих складових і формує базову сутність маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність у сфері туризму вирізняється специфічним характером, що визначається нематеріальною природою туристичних послуг і значною залежністю від зовнішніх чинників. До них належать циклічність попиту, коливання економічної кон'юнктури, соціально-культурні зміни, а також політична

ситуація. За таких умов маркетинг у туризмі доцільно трактувати не як суто інструмент просування, а як цілісну систему управлінських рішень, орієнтованих на задоволення очікувань клієнтів і довгострокову стабільність туристичних підприємств. Таким чином, маркетинг у туристичній сфері постає як комплексний і багатоаспектний процес, що охоплює різноманітні функції, спрямовані на формування ефективних ринкових зв'язків, адаптацію пропозиції до запитів споживачів та посилення конкурентних позицій суб'єктів туристичного бізнесу.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції значення маркетингу практично не викликає сумнівів, адже орієнтація бізнесу на потреби споживача визнається єдино раціональним підходом до ведення підприємницької діяльності. Водночас, попри загальне визнання цієї ідеї, на практиці значна частина компаній зосереджується лише на тактичних заходах, пов'язаних із організацією продажів і стимулюванням попиту, ігноруючи інші важливі компоненти маркетингової системи. Таким чином, між декларуванням маркетингової концепції та її реальним впровадженням часто існує суттєва різниця.

Туристичне підприємство, яке послідовно дотримується маркетингової філософії, змушене формувати таку модель управління, у межах якої всі рішення та дії орієнтовані на ринок і споживача. За цих умов стратегічний маркетинг набуває загальноорганізаційного значення й не може розглядатися лише як допоміжна функція комерційних підрозділів.

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку послуг, маркетинг у сфері туризму трансформується з простого інструменту збуту у фундаментальну концепцію стратегічного управління. Сутність маркетингової діяльності в цій галузі полягає у створенні цілісної системи взаємодії між виробником туристичного продукту та його споживачем, яка спрямована на ідентифікацію та максимально повне задоволення потреб мандрівників при забезпеченні економічної стійкості підприємства [1].Аналіз наукових підходів, представлених у працях таких вчених, як Ф. Котлер, Г. Ассель та вітчизняних дослідників, зокрема С. Гаркавенко та Т. Ткаченко, дозволяє стверджувати, що туристичний маркетинг — це не лише набір методів просування, а специфічна

філософія бізнесу. Ф. Котлер наголошує на тому, що в індустрії гостинності маркетинг має бути орієнтований на створення довгострокової цінності для клієнта, де сам процес обслуговування є невід'ємною частиною продукту [2].

В ході дослідження визначено основні функції маркетингової діяльності в туризмі (рис. 1.1):

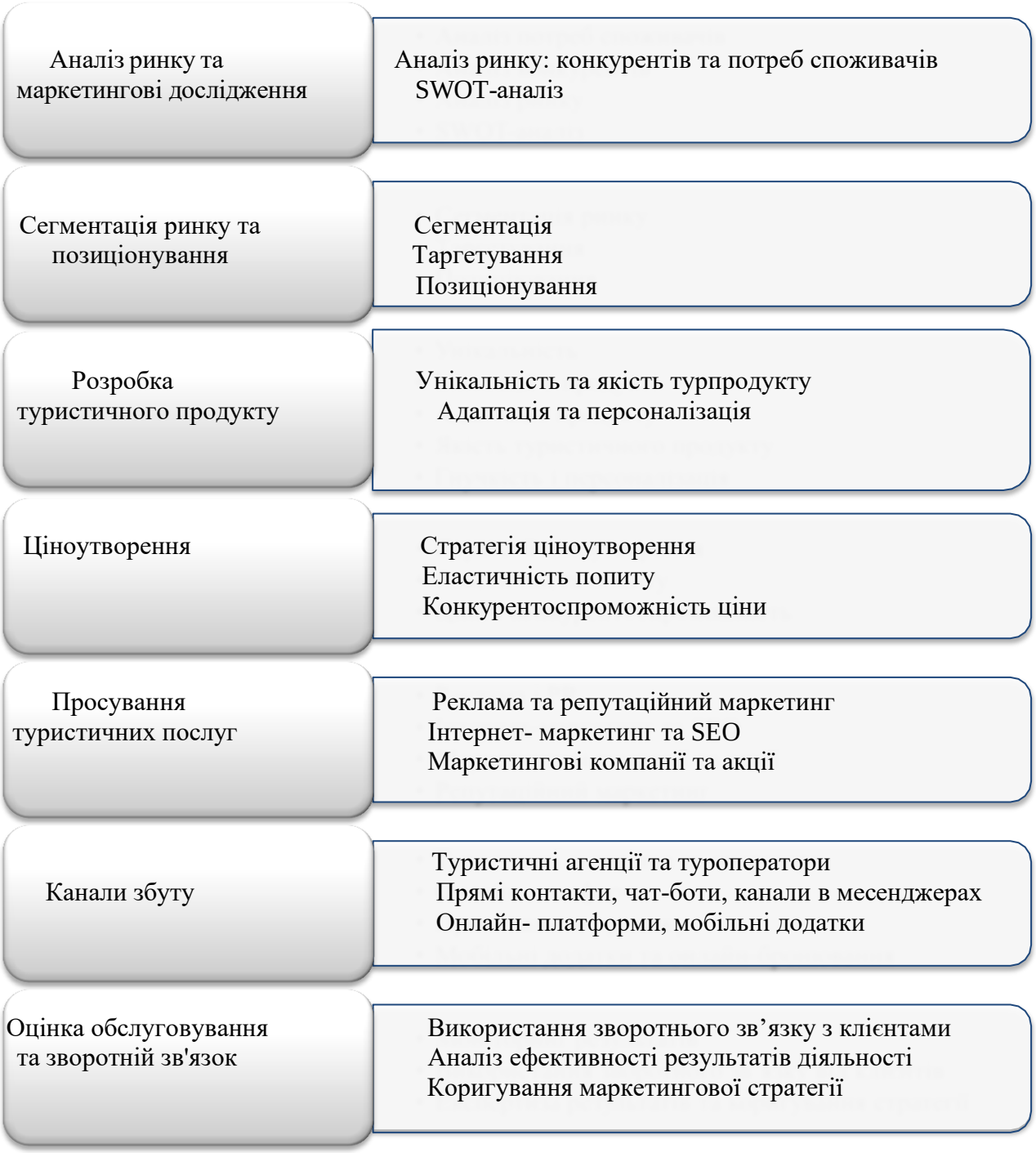


Рис. 1.1 Основні функції маркетингової діяльності в туризмі

Джерело: узагальнено автором на основі [7,8]

1. Аналіз ринку та проведення маркетингових досліджень. Зазначені процедури становлять основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і гарантують адаптивність підприємства до динамічних трансформацій конкурентного поля та коливань споживчих переваг. Ретельне вивчення запитів клієнтів дозволяє генерувати сервісні пропозиції, що максимально відповідають очікуванням різних ринкових сегментів, підтримуючи високі стандарти якості обслуговування. Моніторинг діяльності конкурентів надає можливість виявити їхні сильні та слабкі сторони, що є критично важливим для побудови стратегій зміцнення ринкових позицій. Застосування SWOT-аналізу як методу оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів дозволяє туристичним операторам ідентифікувати перспективні зони росту та мінімізувати операційні ризики.

2. Сегментування ринку та визначення цільових пріоритетів (таргетування). Процес сегментації передбачає структурування загального ринку на специфічні групи споживачів за географічними, соціально-демографічними чи психографічними ознаками. Це створює умови для розробки адаптованих продуктів, що підвищує загальну ефективність маркетингових заходів. Таргетування дозволяє зосередити ресурси компанії на найбільш рентабельних сегментах, тоді як стратегічне позиціонування формує в свідомості потенційного туриста унікальний та привабливий образ бренду.

3. Проєктування та розробка туристичного продукту. В умовах насиченого ринку запорукою успіху є унікальність пропозиції. Інноваційний підхід до створення турів, що включає інтеграцію новітніх IT-технологій та відповідність глобальним трендам, забезпечує високу конкурентоспроможність. Гнучка адаптація послуг під індивідуальні потреби мандрівників дозволяє створювати персоналізований досвід, що безпосередньо впливає на рівень клієнтської лояльності.

4. Цінова політика. Формування цінових стратегій ґрунтується на комплексному аналізі витрат, ринкової кон'юнктури та чутливості попиту. Підприємства можуть застосовувати широкий спектр інструментів: від стратегій проникнення (низькі ціни) до преміального позиціонування або впровадження

систем динамічного ціноутворення. Розуміння еластичності попиту допомагає прогнозувати реакцію ринку на зміну вартості послуг та оптимізувати дохідність.

5. Комунікаційна політика та просування. Сучасні цифрові канали маркетингу забезпечують оперативне охоплення цільової аудиторії та стимулюють продажі через використання інструментів SEO, SMM та контекстної реклами. Заходи з PR та репутаційного маркетингу в туристичній сфері спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, формування довгострокової довіри з боку клієнтів та створення позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку.

6. Організація збуту та канали дистрибуції в туристичній галузі визначають механізми доставки сервісних продуктів до кінцевого споживача. Обґрунтований вибір збутової мережі має вирішальне значення для забезпечення доступності турпродукту для різноманітних категорій мандрівників.

Сучасна архітектура розподілу в туризмі базується на таких каналах:

- Партнерство з туроператорами та турагентами**:** залучення посередницьких структур для реалізації сформованих пакетних турів та розширення географії продажів.

- Глобальні цифрові платформи : інтеграція пропозицій у міжнародні онлайн-агрегатори та спеціалізовані сервіси (зокрема Booking.com, Expedia, Airbnb), що суттєво підвищує впізнаваність продукту на світовому ринку.

- Власні канали прямого продажу**:** використання корпоративних вебпорталів та каналів в месенджерах (telegram, viber), що дозволяє фірмі підтримувати безпосередній контакт із аудиторією та оперативно коригувати цінову політику.

- Мобільна комерція та системи онлайн-резервування**:** впровадження мобільних додатків, які забезпечують клієнтам можливість миттєвого бронювання та оплати послуг незалежно від їхнього місцезнаходження.

У науковій літературі виділяють три фундаментальні моделі розподілу туристичних благ:

1. Пряма модель**:** передбачає відсутність посередників; комунікація та продаж відбуваються через власні ресурси компанії (сайти, офіси), що гарантує повний контроль над якістю взаємодії.

2. Опосередкована модель**:** залучення широкого кола агентів, операторів та корпоративних партнерів, що дозволяє максимально охопити ринок завдяки використанню вже існуючих мереж збуту.

3. Гібридна (комбінована) модель**:** поєднання обох підходів, що дає змогу туроператору одночасно працювати через великі онлайн-агентства та розвивати власні цифрові платформи для диверсифікації ризиків.

7. Моніторинг результативності та зворотній зв'язок . Фінальним етапом маркетингового циклу є оцінка ефективності реалізованих стратегій та систематизація зворотного зв’язку від клієнтів для подальшого вдосконалення сервісу.

Маркетингова діяльність у сфері гостинності володіє низкою специфічних рис, що диференціюють її від маркетингу промислових товарів. Оскільки туристичний продукт є переважно нематеріальним і складається з комплексу вражень та емоцій, ключовим завданням маркетолога стає формування в уяві потенційного туриста яскравої та достовірної візії майбутньої подорожі [7;9].

Через неможливість фізичного тестування послуги до моменту її придбання, споживачі демонструють високу залежність від бренду та ділової репутації компанії. Це зумовлює пріоритетність репутаційного маркетингу та надання гарантій якості у комунікаційній стратегії фірми. Клієнти часто відчувають суб’єктивний ризик через «відсутність контролю» над усіма етапами подорожі, тому прозорість інформування та соціальні докази (відгуки, рейтинги) стають критичними факторами вибору [8; 9].

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасний маркетинг у туризмі є стратегічним інструментом зміцнення ринкових позицій. Він базується на синергії інноваційних цифрових технологій та традиційних методів управління лояльністю, що дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до нестабільного глобального середовища.

1.2 .Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств

Управління маркетингом у туристичній компанії — це система, що об'єднує внутрішню роботу фірми та її взаємодію з ринком. Щоб ця система працювала ефективно, керівництво має постійно координувати всі процеси та вчасно на них реагувати. Сама категорія «маркетингове управління» виникла як результат практичного застосування теорії маркетингу. Популярним у науці та бізнесі цей термін став ще на початку 1980-х років [1; 2].

Маркетингове управління можна визначити як особливу модель керівництва, де робота всіх відділів компанії спрямована на виконання спільних маркетингових планів. Це допомагає підприємству діяти злагоджено для досягнення своїх головних ринкових цілей. Основне призначення такого управління — створити в компанії настільки якісну та чітку організацію роботи, щоб усі маркетингові процеси (від дослідження ринку до продажу турпродукту) виконувалися максимально ефективно та приносили результат.

Управління маркетингом охоплює цілий комплекс завдань: від детального вивчення ринку та пошуку нових можливостей до впровадження маркетингових інструментів і контролю за їхньою ефективністю. Важливою частиною цього процесу є також розбудова довгострокових відносин із клієнтами та партнерами [10]. Коли управління орієнтоване на маркетинг, компанія може набагато краще задовольняти запити своїх споживачів, що зрештою забезпечує досягнення запланованих фінансових і стратегічних показників.

В основі такого підходу лежить системна робота, яка включає планування, організацію процесів, мотивацію персоналу та постійний аналіз результатів. Туристична фірма не існує ізольовано — вона постійно обмінюється інформацією та ресурсами з навколишнім середовищем. Тому для успішної діяльності підприємство повинно мати подвійну стратегію: з одного боку, швидко адаптуватися до ринкових змін, а з іншого — активно впливати на ринок, формуючи власні конкурентні переваги .

Аналіз теорії та практики показує, що сучасна модель управління в туризмі має будуватися навколо інтересів клієнтів і партнерів. Це вимагає злагоджених дій на двох рівнях:

1. Стратегічному — визначення довгострокових цілей та напрямів розвитку.

2. Тактичному — реалізація конкретних маркетингових заходів у щоденній діяльності.

На нинішньому етапі розвитку маркетингової думки особливе місце посідає концепція маркетингу взаємовідносин. Її розвиток зумовив появу систем PRM (Partner Relationship Management) — спеціалізованого управління зв'язками з партнерами. Основна мета такої системи полягає у чіткій координації роботи між туристичною фірмою та всіма контрагентами, які беруть участь у створенні та продажу турпродукту [11]. Для того, щоб туристичний бізнес був успішним, він має починатися з формування місії (головного призначення компанії) та корпоративної стратегії, яка визначає шлях реалізації цієї місії.

Саме на стратегічному рівні керівництво обирає вектор розвитку відносин як із партнерами, так і з кінцевими споживачами:

1. Стратегія партнерської взаємодії: Вона передбачає розробку конкретних кроків для ефективної співпраці з постачальниками послуг (транспортними компаніями, готелями), державними органами, науковими та освітніми закладами. Сюди також відноситься робота з посередниками, контактними аудиторіями та навіть конкурентами.

2. Стратегія роботи із клієнтами: Цей напрям фокусується на створенні механізмів пошуку нових туристів, забезпеченні високого рівня їх обслуговування та формуванні лояльності для їх утримання в майбутньому.

На тактичному рівні ці стратегії переходять у практичну площину. Управління партнерством реалізується через безпосередню комунікацію з чотирма групами суб'єктів: суміжними постачальниками, владою, науковими установами та іншими бізнес-партнерами. Водночас тактичне управління відносинами зі

споживачами здійснюється через грамотне використання інструментів маркетинг-міксу (продукту, ціни, каналів збуту та просування).

Ключовим моментом у впровадженні маркетингу взаємовідносин є інтеграція. Туристичне підприємство не може діяти автономно: його управлінські рішення повинні завжди узгоджуватися з маркетингом туристичних дестинацій (територій) та активністю інших гравців ринку, що залучені до створення емоційного та якісного туристичного досвіду.

Процес стратегічного управління маркетингом на туристичному підприємстві не є лінійним; це циклічна та багатогранна діяльність, спрямована на пошук балансу між ресурсами фірми та мінливими вимогами ринку. У науковій літературі підкреслюється, що успіх стратегії залежить від глибини аналітичної підготовки та системності впровадження рішень [12].

Етапи процесу управління маркетингу в туризмі наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи процесу управління маркетингом у туризмі

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти	Результат
1.Маркетинговий аудит	Глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	SWOT-аналіз, аналіз мікросередовища, PEST-аналіз	Виявлення сильних/слабких сторін, можливостей і загроз
2. Стратегічне цілепокладання	Формування чіткої системи маркетингових цілей	Методика SMART, ієрархія цілей	Визначені стратегічні орієнтири розвитку
3. Розробка маркетингової стратегії	Вибір напрямку конкурентної поведінки підприємства	Стратегії: диференціації, сегментації, інновацій	Обрана стратегія ринкового позиціонування
4. Модифікація комплексу маркетингу	Адаптація маркетингових інструментів до ринку	Модель 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence)	Узгоджений маркетинговий комплекс
5. Реалізація та контроль	Впровадження стратегії та моніторинг результатів	KPI, CRM-системи, аналіз відгуків	Оцінка ефективності та коригування стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [1;7;12; 13;14;15;16]

Першим фундаментальним етапом є комплексний маркетинговий аудит. Він передбачає не просто поверхневий погляд на фірму, а глибоке дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища:

- SWOT-аналіз у туризмі має свою специфіку: він враховує не лише фінанси, а й унікальність туристичних локацій чи продуктів, кваліфікацію гідів та рівень сервісу.
- Аналіз мікросередовища зосереджується на взаємодії з посередниками, контактними аудиторіями та прямими конкурентами, тоді як аналіз макросередовища (PEST-аналіз) дозволяє врахувати політичну стабільність, економічні коливання та соціокультурні тренди, що впливають на туристичні потоки [13]

Другий етап — стратегічне цілепокладання. Управління маркетингом стає ефективним лише тоді, коли цілі підприємства чітко ієрархізовані. У сучасних умовах туристичні компанії все частіше відходять від суто фінансових показників (прибутку) на користь стратегічних цілей: збільшення частки ринку, вихід на міжнародні онлайн-платформи бронювання або формування іміджу соціально відповідального бренду. Використання методики SMART гарантує, що кожна маркетингова ціль буде досяжною та обмеженою в часі [1].

Третій етап — розробка та вибір маркетингової стратегії. На основі отриманих даних менеджмент обирає один із базових векторів розвитку:

1. Стратегія диференціації: створення турпродукту з унікальними характеристиками (наприклад, авторські експедиції або тури з використанням VR-технологій), що дозволяє уникати прямої цінової конкуренції [12].

2. Стратегія сегментації (фокусування): зосередження зусиль на конкретній групі клієнтів (наприклад, тільки преміум-сегмент або молодіжний екстремальний туризм).

3. Стратегія інновацій: активне впровадження цифрових інструментів (Big Data, штучний інтелект для підбору турів), що дозволяє випереджати конкурентів за рівнем клієнтського досвіду [1; 14].

Четвертий етап — модифікація комплексу маркетингу (Marketing Mix).

Класична модель «4P» : Product(товар/послуга) + Price (Ціна) + Place (місце продажу/розповсюдження) + Promotion (просування) Для сфери туризму традиційна модель «4P» вважається недостатньою, тому стратегічне управління базується на розширеній моделі «7P». Вона включає додаткові критичні фактори:

- People (Персонал): у туризмі людський фактор є частиною продукту; професіоналізм менеджерів та гідів безпосередньо формує якість послуги.
- Process (Процеси): швидкість обробки заявок, зручність онлайн-оплати та алгоритми вирішення конфліктних ситуацій.
- Physical Evidence (Фізичні докази): через нематеріальність послуги, споживачеві потрібні візуальні підтвердження якості — професійний контент у соцмережах, наявність сертифікатів безпеки та високі рейтинги на незалежних платформах [7; 15].

П’ятий етап — реалізація та контроль. Завершальний етап управління маркетингом полягає у створенні системи моніторингу, яка дозволяє порівнювати фактичні результати із запланованими. У сучасних турфірмах це реалізується через KPI (ключові показники ефективності) та постійний збір фідбеку (відгуків) через CRM-системи. Це забезпечує зворотний зв'язок: якщо стратегія не дає результатів, вона оперативно коригується відповідно до нових реалій ринку [1; 16].

Отже, управління маркетингом як складова стратегічного розвитку — це не просто реклама, а цілісна філософія ведення бізнесу, де кожен крок підпорядкований довгостроковому виживанню та процвітанню підприємства в умовах високої турбулентності туристичного ринку.

1.3 Методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю в сфері туризму

Ефективність управління маркетингом у туристичній галузі безпосередньо залежить від обґрунтованого вибору методів та інструментів, що дозволяють підприємству адаптуватися до мінливого ринкового середовища. Під методами управління маркетинговою діяльністю слід розуміти сукупність способів впливу на

споживачів, партнерів та внутрішнє середовище організації для досягнення стратегічних цілей [1].

Традиційно в туристичній практиці методи управління маркетингом поділяють на чотири основні групи:

1. Аналітичні методи. Вони складають фундамент для прийняття будь-яких управлінських рішень. До них належать маркетингові дослідження, кабінетні та польові спостереження, опитування туристів, а також системний аналіз конкурентів. Важливою складовою є вивчення рекреаційно-туристичного потенціалу територій, що є першочерговим для оцінки можливостей створення конкурентоспроможного продукту.[9]

2. Прогнозні методи. Дозволяють моделювати майбутній стан ринку. У туризмі вони базуються на аналізі часових рядів туристичних потоків, експертних оцінках та методах сценаріїв.

3. Економічні методи. Включають ціноутворення, систему знижок, стимулювання збуту та бюджетування маркетингових заходів.

4. Психологічні методи. Спрямовані на формування позитивного іміджу бренду, використання емоційного впливу в рекламі та нейромаркетингові підходи для вивчення підсвідомих реакцій клієнтів на туристичні пропозиції.

Інструментарій маркетингового управління в туризмі постійно еволюціонує під впливом цифровізації. Ключовим інструментом сучасної турфірми є комплекс маркетингу, який у сфері послуг має бути максимально деталізованим [7] Окрім стандартних інструментів впливу на попит (продукт, ціна, збут, просування), у стратегічному управлінні критично важливим стає використання CRM-систем (Customer Relationship Management).

CRM-системи є не просто базою даних, а стратегічним інструментом, що дозволяє:

- автоматизувати воронку продажів;
- проводити глибоку сегментацію бази клієнтів за історією подорожей;
- персоналізувати комунікації через месенджери та e-mail маркетинг.

Важливим інструментарієм у просуванні туристичних послуг є маркетингові комунікації. Згідно з дослідженнями фахівців, у туристичній галузі відбувається зміщення акцентів від прямої реклами до репутаційного маркетингу та управління взаємовідносинами.[16]

Основними інструментами тут виступають:

- SEO та контент-маркетинг**:** забезпечення видимості турпродукту в пошукових системах.
- SMM (Social Media Marketing): формування спільноти лояльних мандрівників навколо бренду.
- PR-інструменти: робота з лідерами думок (тревел-блогерами) та участь у міжнародних виставках.

Використання цифрових інструментів просування дозволяє туристичним підприємствам оперативно масштабувати охоплення цільової аудиторії, стимулювати клієнтську активність і нарощувати обсяги реалізації послуг за допомогою новітніх комунікаційних технологій. Водночас інтеграція рекламних стратегій та PR-технологій у туристичний бізнес сприяє популяризації продуктів компанії, забезпечує розбудову тривалих партнерських відносин із мандрівниками та закладає фундамент позитивної репутації бренду на ринку.

Інтернет-маркетинг у туристичній галузі являє собою комплекс підходів і технологій просування послуг, що реалізуються через цифрове середовище. До таких інструментів належать онлайн-реклама, електронні комунікаційні платформи, аналітичні сервіси, соціальні мережі та інші засоби цифрової взаємодії зі споживачами. Зважаючи на те, що сучасні клієнти дедалі частіше здійснюють пошук туристичних маршрутів, транспортних квитків, готелів і додаткових сервісів саме через інтернет-ресурси, цифровий маркетинг перетворився на один із визначальних чинників конкурентоспроможності туристичних підприємств. Застосування інструментів інтернет-маркетингу дозволяє компаніям розширювати межі цільової аудиторії, забезпечувати індивідуалізований підхід до клієнтів та підтримувати постійний інтерактивний зв’язок зі споживачами. У структурі інтернет-маркетингу в туризмі ключове місце посідає сукупність методів і

стратегій, орієнтованих на збільшення рівня охоплення потенційних споживачів, удосконалення комунікаційних процесів і підвищення результативності реалізації туристичного продукту. Основні інструменти інтернет- маркетингу в сфері туризму зазначені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні інструменти інтернет-маркетингу у сфері туризму та їх функціональне призначення

Інструмент інтернет-маркетингу	Сутність та особливості застосування	Маркетинговий ефект для туристичного підприємства
Соціальні мережі	Використання платформ соціальної комунікації для поширення інформації про туристичні послуги, взаємодії зі споживачами та формування іміджу бренду	Підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності аудиторії, розширення клієнтської бази
Візуальний контент	Застосування фотоматеріалів для демонстрації туристичних об'єктів, маршрутів і сервісу	Створення емоційної привабливості пропозицій, стимулювання інтересу до подорожей
Відеомаркетинг	Поширення відеоматеріалів (оглядів, віртуальних екскурсій, відгуків клієнтів) через цифрові платформи	Посилення довіри до бренду, підвищення рівня залученості потенційних клієнтів
Контекстна реклама (PPC)	Розміщення рекламних оголошень відповідно до пошукових запитів користувачів	Залучення цільової аудиторії, підвищення конверсії продажів
Email-маркетинг	Інформування клієнтів через електронні розсилки про нові пропозиції, акції та туристичні продукти	Підтримка довгострокових відносин із клієнтами, стимулювання повторних звернень
Контент-маркетинг	Створення інформаційно-аналітичних матеріалів туристичного спрямування	Формування експертного іміджу підприємства, підвищення довіри споживачів
Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з лідерами думок для популяризації туристичних послуг	Розширення аудиторії, підвищення рівня довіри до бренду
Мобільна реклама	Використання мобільних додатків і адаптованих сайтів для просування послуг	Оперативний контакт зі споживачами, підвищення доступності послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 19]

У сучасних умовах Search Engine Optimization (SEO) виступає базовим механізмом адаптації веб-ресурсів туристичних підприємств до алгоритмів глобальних пошукових сервісів (зокрема Google). Основне завдання цього процесу — забезпечити високу релевантність сайту запитам користувачів, що безпосередньо конвертується у зростання органічного трафіку та зміцнення ринкових позицій компанії.

Для туристичної галузі роль SEO є критичною, оскільки шлях споживача до придбання туру найчастіше розпочинається з пошуку інформації в інтернеті. Відтак, якісна оптимізація стає не просто технічним завданням, а фундаментом маркетингової стратегії, що дозволяє випереджати конкурентів у цифровій площині.

На основі аналізу сучасних підходів до цифрового просування, ключові компоненти SEO-стратегії в туризмі систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Архітектура SEO-просування для суб'єктів туристичного ринку

Напрям оптимізації	**Зміст маркетингових та технічних дій**	**Очікуваний результат**
Семантичне ядро та аудиторія	Визначення та групування цільових запитів (наприклад, «палаючі тури», «тури до Єгипту»), що відповідають реальним намірам мандрівників.	Залучення максимально цільового трафіку на конкретні продуктові сторінки.
Технічна досконаліть та швидкість	Мінімізація часу відповіді сервера, стиснення медіа-контенту та впровадження протоколу безпеки HTTPS.	Покращення ранжування алгоритмами Google та зниження відсотка відмов користувачів.
Мобільна адаптивність	Створення гнучкого інтерфейсу, що коректно відображається на смартфонах, оскільки більшість турів шукають «на ходу».	Пріоритетне індексування сайту в рамках політики Mobile-First Indexing.
Гео-таргетування (Локальне SEO)	Робота з Google My Business та оптимізація під локальні запити (наприклад, «готелі у Парижі»).	Підвищення видимості для туристів, що вже перебувають у конкретній дестинації.
Контентна стратегія	Генерація унікальних гідів, порад та оглядів, що відповідають на інформаційні запити користувачів.	Трансформація сайту на авторитетне джерело знань, що стимулює довіру до бренду.
Внутрішня архітектура	Побудова логічної перелінковки, використання ключових слів у мета-	Прискорення індексації сайту ботами та покращення навігації для відвідувачів.

	тегах (Title, Description) та заголовках сторінок.	
Зовнішній авторитет (Backlinks)	Нарощування маси якісних посилань з авторитетних тревел-порталів, блогів та медіа-ресурсів.	Зростання «довірчої ваги» (Domain Authority) сайту в очах пошукових систем.
Структуровані дані	Впровадження мікророзмітки для коректного відображення цін, дат турів та рейтингів безпосередньо у пошуковій видачі.	Збільшення клікабельності (CTR) сніпетів сайту в результатах пошуку.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [20;21]

Оптимізація вебресурсів для пошукових систем у туристичній галузі є важливим елементом цифрової маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Застосування SEO-інструментів дозволяє забезпечити стабільне зростання органічного трафіку, покращити якість комунікації зі споживачами та підвищити ефективність просування туристичного продукту. Комплексний підхід до пошукової оптимізації передбачає врахування як технічних параметрів функціонування вебсайту, так і змістового наповнення інформаційних ресурсів, що у сукупності сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку клієнтів.

Реалізація маркетингових кампаній та стимулюючих акцій виступає дієвим механізмом залучення споживчої аудиторії та активізації попиту на туристичні продукти. Завдяки розробці ексклюзивних пропозицій підприємства отримують можливість акцентувати увагу на власному бренді та суттєво наростити показники реалізації послуг. Проте результативність таких ініціатив безпосередньо залежить від глибини попереднього планування, яке має базуватися на детальному аналізі сезонності, актуальних запитів мандрівників та стратегій конкурентів. Саме такий комплексний підхід дозволяє суб'єктам турбізнесу підтримувати високий рівень життєздатності в умовах жорсткого ринкового суперництва.

В сучасних реаліях репутаційний маркетинг трансформувався у визначальний фактор стабільності туристичної компанії. Оскільки потенційні туристи при виборі подорожі першочергово орієнтуються на досвід інших мандрівників, використовуючи глобальні агрегатори відгуків (зокрема TripAdvisor, Google Reviews тощо), сформований імідж фірми безпосередньо впливає на її

ринкову позицію. Системне управління репутацією, що охоплює моніторинг рейтингів, опрацювання рекомендацій та активну взаємодію із фідбеком, є невід'ємним компонентом стратегічного розвитку. Публічні оцінки у цифровому просторі та соціальних медіа стають ключовими тригерами, що формують остаточне рішення клієнта щодо придбання туру.

Особливе місце серед інструментів управління посідає брендинг дестинацій. Створення впізнаваного регіонального бренду є потужним інструментом, що дозволяє локальним туристичним підприємствам знижувати витрати на власне просування за рахунок синергетичного ефекту від популярності території. [17]

Ще одним специфічним інструментом є Digital-інструментарій, що включає мобільні додатки для бронювання, чат-боти зі штучним інтелектом для підтримки клієнтів 24/7 та технології віртуальної реальності (VR) для віртуальних турів готелями чи локаціями. Застосування цих інструментів дозволяє суттєво знизити ефект нематеріальності послуги та підвищити рівень довіри потенційного туриста.[15]

Підсумовуючи аналіз методів та інструментів управління маркетинговою діяльністю в туристичній сфері, можна зробити такі висновки:

1. Системність методів управління. Встановлено, що ефективність маркетингового управління безпосередньо залежить від гармонійного поєднання чотирьох груп методів: аналітичних (що створюють фундамент для рішень через дослідження ринку), прогнозних (для моделювання майбутнього попиту), економічних (ціноутворення та бюджетування) та психологічних (для емоційного впливу на споживача). Особливе значення має вивчення рекреаційно-туристичного потенціалу територій як передумови створення конкурентоспроможного продукту.

2. Цифрова трансформація інструментарію. Традиційний комплекс маркетингу в туризмі зазнає суттєвої еволюції під впливом цифровізації, що вимагає його розширення та максимальної деталізації. Ключовим інструментом сучасної компанії стають CRM-системи, які дозволяють не лише автоматизувати

продажі, а й забезпечити глибоку сегментацію бази клієнтів та персоналізацію комунікацій.

3. Домінантна роль інтернет-маркетингу. У сучасних умовах цифровий маркетинг перетворився на визначальний чинник конкурентоспроможності. Використання широкого спектра інструментів — від SEO-оптимізації та контекстної реклами до SMM і відеомаркетингу — дозволяє туристичним підприємствам оперативно масштабувати охоплення аудиторії та підтримувати постійний інтерактивний зв’язок із клієнтом. Зокрема, SEO виступає базовим механізмом адаптації до запитів користувачів, забезпечуючи зростання органічного трафіку та довіри до бренду.

4. Значення репутаційного капіталу та інновацій. Репутаційний маркетинг трансформувався у критично важливий елемент стабільності бізнесу, оскільки онлайн-відгуки та рейтинги на платформах (TripAdvisor, Google Reviews) стали основними тригерами прийняття рішень потенційними туристами. Додатково, впровадження інноваційного Digital-інструментарію (чат-боти зі ШІ, VR-технології, мобільні додатки) дозволяє нівелювати ефект нематеріальності послуг і підвищити рівень довіри мандрівників.

Таким чином, сучасний інструментарій управління маркетингом у туризмі є інтегрованою сукупністю традиційних аналітичних підходів та новітніх цифрових рішень, де акцент зміщується від прямої реклами до управління взаємовідносинами, репутацією та клієнтським досвідом у цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «ДМС ТРЕВЕЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкового середовища туристичної фірми «ДМС ТРЕВЕЛ»

Об’єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ДМС ТРЕВЕЛ» (ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»). Аналіз реєстраційних даних свідчить, що компанія є відносно молодим гравцем на ринку, яка розпочала свою діяльність у вересні 2019 року. Це означає, що період становлення фірми припав на два найскладніші виклики для галузі: пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення, що суттєво вплинуло на модель її розвитку.

Загальна характеристика підприємства:

Юридична адреса компанії знаходиться у м. Вишневе (Київська область), що визначає специфіку її діяльності як локального агентства, орієнтованого на мешканців передмістя столиці та як онлайн-турагента з мінімізованими витратами на оренду офісу.

Основні реєстраційні дані підприємства систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика	**Зміст**
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДМС ТРЕВЕЛ"
Код ЄДРПОУ	43213514
Дата реєстрації	05.09.2019
Юридична адреса	08132, Київська обл., м. Вишневе, вул. Європейська, буд. 49, кв. 106
Керівник та власник	Демус Оксана Олександрівна (100% частка статутного капіталу)
Розмір статутного капіталу	30 000 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	79.11 Діяльність туристичних агентств
Додаткові види діяльності	79.12 Діяльність туроператорів; 79.90 Надання інших послуг бронювання; 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок.

Джерело: складено автором за даними [23]

Підприємство орієнтує свою діяльність на формування умов для комфортного та змістовного відпочинку різних категорій споживачів, водночас приділяючи увагу підвищенню результативності власної роботи та зміцненню конкурентних позицій на ринку туристичних послуг. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД 79.11), основним напрямом функціонування компанії є надання послуг туристичного агентства. У своїй роботі підприємство робить акцент на персоналізованому обслуговуванні клієнтів, професійному консультуванні, розробці індивідуалізованих туристичних рішень та організації подорожей із комплексним супроводом на всіх етапах обслуговування.

Асортимент туристичних послуг охоплює різноманітні напрямки: Домініканська Республіка, Хорватія, Індонезія, Іспанія, Кіпр, Франція, Єгипет, Таїланд, Туреччина, Чехія, Чорногорія, Шрі-Ланка, ОАЕ, Угорщина, Греція, Італія, Австрія та інші країни. Постачальниками туристичних продуктів є великі оператори: «CoralTravel», «ALF», «Join Up», «Travelon», «Anextour», «Kompas» та інші, які укладають агентські договори з компанією. У процесі співпраці турфірма користується послугами провідних авіакомпаній : «WizzAir», «RyanAir», «LOT», «Sun Express», Turkish Airlines та інші, що забезпечує високий рівень сервісу.

Також співпрацює напряму з готелями, апартаментами, тощо або здійснює бронювання місць розміщення на онлайн – платформах : Booking.com, Airbnb, Hotels.com та інші.

До основних напрямів діяльності туристичного агентства належить організація екскурсійних та відпочинкових поїздок, лікувально-оздоровчих програм в Україні та за її межами, автобусних та залізничних маршрутів , реалізація авіаквитків, супровід у процесі візового оформлення, а також формування туристичних продуктів на спеціальних умовах. Окрім цього, компанія забезпечує клієнтів вичерпною інформаційною підтримкою щодо візових та митних процедур, національних традицій і культурних особливостей країни відвідування, туристичних об’єктів та програм дозвілля. Надання послуг високої якості досягається завдяки налагодженій взаємодії з надійними партнерами та впровадженню сучасних систем бронювання, що сприяє зміцненню довіри

споживачів і посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Організаційна структура та управління :враховуючи розмір статутного капіталу та обсяги доходу, ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» належить до суб'єктів мікропідприємництва. Організаційна структура є лінійною. Керівництво здійснює директор (Демус Оксана Олександрівна), який поєднує функції стратегічного управління, фінансового контролю та часто — головного менеджера з продажів. Така структура є типовою для невеликих агенцій, оскільки забезпечує максимальну гнучкість та швидкість прийняття рішень без зайвих бюрократичних процедур.

ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» працює в умовах високої турбулентності. Про це свідчіть проведений *аналіз ринкового середовища компанії*:

Ринкове середовище ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» є складною системою зовнішніх сил і факторів, які безпосередньо впливають на здатність підприємства підтримувати та розвивати комерційні відносини з цільовою аудиторією. Враховуючи локалізацію компанії (м. Вишневе, Київська агломерація) та специфіку поточного періоду (воєнний стан), аналіз доцільно провести у двох площинах: макросередовище (PEST-фактори) та мікросередовище (конкуренти, споживачі, партнери).

1. Аналіз макросередовища (Зовнішні фактори впливу)

Функціонування ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» відбувається під тиском безпрецедентних зовнішніх викликів:

- Політико-правові фактори. Це найбільш впливова група факторів. Закриття повітряного простору України змусило компанію повністю перебудувати логістичні ланцюги. Тепер основним продуктом є автобусні тури або тури з вильотом із аеропортів суміжних країн (Польща, Молдова, Румунія). Крім того, обмеження виїзду за кордон для чоловіків віком 18–60 років звузило цільову аудиторію фактично до сегмента «жінки, діти та пенсіонери».

- Економічні фактори. Діяльність фірми залежить від валютної стабільності, оскільки розрахунки з туроператорами прив'язані до курсу євро/долара, тоді як доходи населення — у гривні. Зростання курсу валют

призводить до здорожчання турів у гривневому еквіваленті, що на фоні зниження реальних доходів населення зменшує попит на масові напрямки (Туреччина, Єгипет) і зміщує інтерес у бік більш бюджетних автобусних турів до Болгарії чи Чорногорії.

- Соціально-психологічні фактори. Спостерігається трансформація мотивації подорожей. Якщо раніше домінував гедоністичний мотив (насолода, розваги), то зараз на перший план виходять «ескапізм» (втеча від реальності, бажання відпочити від повітряних тривог) та оздоровлення дітей. Водночас частина суспільства відчуває провину за відпочинок під час війни («синдром відкладеного життя»), що є стримуючим фактором для продажів.

2. Аналіз мікросередовища (Безпосереднє оточення)

Мікросередовище ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» визначається специфікою локального ринку м. Вишневе, яке є густонаселеним передмістям столиці з високою концентрацією молодого платоспроможного населення.

Аналіз конкурентного оточення

Конкуренцію для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» можна класифікувати на три рівні:

1. Локальні конкуренти (пряма загроза). У м. Вишневе та с. Софіївська Борщагівка, де проживає велика аудиторія фірми, функціонує понад 20 туристичних точок продажу. Більшість із них — це франчайзингові офіси великих мереж («Поїхали з нами», «На Канікули», «Join UP! to travel»). Вони мають перевагу у вигляді відомого бренду та централізованої маркетингової підтримки. ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» як незалежна агенція мусить конкурувати за рахунок персоналізованого сервісу та гнучкості.

2. Онлайн-агрегатори (структурна загроза). Платформи самостійного бронювання (Misto.travel, Farvater, Booking.com) відбирають частку клієнтів, які звикли купувати прості тури без допомоги менеджера.

3. Непрямі конкуренти. До них відносяться організатори авторських турів в Instagram та Telegram-канали, які пропонують поїздки «вихідного дня» по Україні, або тури закордон з авторською екскурсійною програмою

Характеристика цільової аудиторії (Споживачі)

Клієнтський портфель ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» зазнав змін. На поточний момент портрет типового клієнта виглядає так:

- «Мама з дітьми»: Жінки віком 25–45 років, часто дружини військових або підприємців, які вивозять дітей на море або на канікули задля психологічного розвантаження. Основна вимога — безпека, наявність трансферу, дитяча інфраструктура.

- «Сеньйори»: Люди віком 60+, які не мають обмежень на виїзд. Вони віддають перевагу відпочинково- оздоровчим турам та екскурсійним турам

- Корпоративні клієнти (MICE): Враховуючи КВЕД компанії 82.30, важливим сегментом можуть бути локальні підприємства, яким потрібна організація виїзних семінарів або відряджень для працівників (бронювання готелів, квитків).

- «забронювані, військові, з відстрочкою від призову та чоловіки до 22 років» : малочисельна група клієнтів- чоловіків, які мають підставу для перетину кордону у воєнний стан. Вони віддають перевагу відпочивати в парі або сім'єю у відпочинково-оздоровчих турах.

Аналіз постачальників (Туроператорів)

ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» виступає посередником і повністю залежить від надійності туроператорів (Join UP!, Kompas, Coral Travel, Alf та іноземних : Toco tour, TUI, Itaca і т.д.).

- Ризик: Банкрутство туроператора або невиконання ним зобов'язань (скасування рейсу, овербукінг у готелі) автоматично б'є по репутації ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», оскільки для туриста саме агент є обличчям послуги.
- Можливість: Наявність гарних особистих контактів з кураторами туроператорів або представниками готелів дозволяє вирішувати проблемні питання клієнтів швидше, ніж це роблять великі мережеві агентства, що стає конкурентною перевагою.

Для оцінки стратегічних перспектив проведено SWOT-аналіз (Таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

SWOT- аналіз ТОВ «ДМС Тревел»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Мобільність та низькі постійні витрати (юридична адреса в житловому фонді дозволяє економити на офісі). 2. Універсальність КВЕДів (можливість займатися і туризмом, і організацією подій). 3. Персоналізований підхід власника до кожного клієнта.	1. Низький рівень капіталізації (дохід < 1 млн грн за рік). 2. Відсутність відомого бренду порівняно з мережевими гігантами. 3. Обмежені ресурси для масштабних рекламних кампаній.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Розвиток локального маркетингу у спільнотах ЖК м. Вишневе. 2. Фокус на автобусних турах до Європи (Болгарія, Туреччина, Чорногорія). 3. Впровадження онлайн-продажів без прив'язки до офісу.	1. Погіршення безпекової ситуації та тривале закриття кордонів. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3. Можливі зміни в оподаткуванні малого бізнесу.

Джерело: розроблено автором

Діяльність суб'єкта господарювання «ДМС ТРЕВЕЛ» підпорядкована сезонним коливанням попиту з активною фазою у літньо-осінній період. Структура споживачів включає як вітчизняних, так і зарубіжних туристів (також громадян України, які тимчасово проживають на території інших країн). Проте розвиток фірми стримується факторами політичної та економічної нестабільності, що призводять до зменшення обсягів турпотоку. Поточна маркетингова політика, спрямована на мінімізацію цих загроз, характеризується недостатньою ефективністю і вимагає вдосконалення.[14]

Туристична фірма орієнтується на клієнтів середнього та високого рівня, що зумовлює високий середній чек і низьку конверсію серед нових клієнтів, залучених через просування в Instagram, Facebook та Telegram.

Ринкова позиція ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» є стійкою, але вразливою. Компанія працює на насиченому ринку з високим рівнем конкуренції. Основною конкурентною перевагою підприємства є його локалізація в демографічно

активному районі (м. Вишневе) та низькі операційні витрати, що дозволяє переживати періоди сезонного спаду. Однак для подальшого розвитку фірмі критично необхідно диверсифікувати продукт (акцент на внутрішній туризм та складні індивідуальні маршрути) та посилити цифрову присутність, щоб не втратити клієнта, який все більше переходить в онлайн.

2.2 Аналіз системи управління та інструментів маркетингової діяльності туристичної фірми

Для об’єктивної оцінки результативності обраної маркетингової стратегії та визначення життєздатності туристичної фірми в умовах кризового стану ринку, необхідно провести детальний аналіз його ключових техніко-економічних показників. Базою для дослідження слугує фінансова звітність ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» за період 2022–2024 рр. (Форма № 1-мс та Форма № 2-мс), що дозволяє відстежити трансформацію бізнес-моделі фірми від етапу виживання під час активних фаз пандемії та початку повномасштабного вторгнення до етапу інтенсивного зростання у 2024 році.

Методологія аналізу передбачає розрахунок не лише абсолютних значень доходу та прибутку, а й відносних показників, таких як рентабельність та умовна частка ринку. Це дає змогу оцінити «якість» отриманого доходу та ефективність управління витратами. Оскільки ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» є суб'єктом мікропідприємництва, при розрахунках собівартості враховувалися операційні витрати, що відображають специфіку агентської діяльності (комісійна модель).

Узагальнена динаміка показників, що характеризують ефективність маркетингової та фінансової діяльності підприємства, наведена у таблиці 2.3.

Динаміка показників, що характеризують ефективність маркетингової та економічної діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» у 2022–2024 роках, свідчить про різкий перехід від кризового стану до стрімкого зростання.

1. Доходи та прибутковість. Сукупний дохід підприємства у 2023 році продемонстрував падіння на 38,9% (до 32,5 тис. грн), що було зумовлено адапта-

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» у 2022–2024 рр.

Показник	Джерело/Формула	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024-2022)	Відносне відхилення, %
Сукупний дохід, тис. грн	Звітність (р. 2280)	53,2	32,5	436,3	+383,1	720,1
Чистий дохід, тис. грн	Чд = СД - ПДВ*	44,33	27,08	363,58	+319,25	720,1
Сукупні витрати, тис. грн	Звітність (р. 2285)	44,3	62,4	147,2	+102,9	232,3
Чистий прибуток, тис. грн	Звітність (р. 2350)	2,9	-31,6	270,5	+267,6	9227,6
Рентабельність витрат, тис	Крен = ЧД / Витрати	1,00	0,43	2,47	+1,47	147,0
Частка ринку (умовна), %	ЧР = (ОП / ЗОП) * 100	0,025	0,018	0,115	+0,09	360,0

ЧД - чистий дохід; СД – сукупний дохід; ПДВ – податок на додану вартість (20%); Крен – коефіцієнт рентабельності витрат; ЧР – частка ринку підприємства. ОП – обсяг продажів підприємства; ЗОП – загальний обсяг продажів.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

цією ринку до умов воєнного стану. Проте у 2024 році відбувся аномальний стрибок — дохід зріс до 436,3 тис. грн, що у 8 разів перевищує показник 2022 року. Аналогічно, чистий прибуток після збиткового 2023 року (-31,6 тис. грн) сягнув 270,5 тис. грн у 2024 році. Це вказує на успішний пошук нової ринкової ніші або значне розширення клієнтської бази.

2. Витрати та рентабельність. Сукупні витрати підприємства зростали повільніше за доходи (з 44,3 тис. грн у 2022 до 147,2 тис. грн у 2024). Це забезпечило суттєве зростання коефіцієнту покриття витрат чистим доходом: якщо у 2023 році діяльність була нерентабельною (0,43), то у 2024 році на кожну гривню витрат підприємство отримувало 2,47 грн чистого доходу. Це свідчить про високу операційну ефективність та низьку питому вагу постійних витрат.

3. Ринкова позиція. Умовна частка ринку підприємства зросла на 360% відносно показників 2022 року. Попри те, що ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» залишається мікропідприємством, його динаміка значно випереджає середньоринкові темпи

відновлення туристичної галузі України. За офіційними оцінками, у 2023 р. туристична галузь України продемонструвала зростання приблизно на 13 % порівняно з 2022 р., що вказує на початкові ознаки відновлення діяльності туристичного ринку після радикального спаду через повномасштабне вторгнення. У 2024 р. спостерігалося подальше зміцнення сектору: обсяг податкових надходжень від туристичної сфери сягнув майже 3 млрд грн, а кількість суб'єктів, що сплачують податки, збільшилася приблизно на 7 % порівняно з попереднім роком, що також свідчить про поступове відновлення економічної активності у секторі [58] Це свідчить про ефективність маркетингової активності, яка, ймовірно, була зосереджена на цифрових каналах продажу або обслуговуванні специфічного платоспроможного попиту.

Система управління маркетингом у ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» побудована на принципах гнучкості та прямої взаємодії з клієнтом. Враховуючи, що на підприємстві працює 1 особа (директор), управління маркетингом носить централізований характер, де стратегічні та оперативні рішення приймаються одноосібно керівником.

Маркетингова діяльність фірми спрямована на утримання існуючої клієнтської бази та залучення нових споживачів через цифрові канали. Процес управління маркетингом складається з трьох ключових етапів:

1. Моніторинг пропозицій туроператорів: постійний аналіз «гарячих» турів та нових напрямків від ключових партнерів (Join UP!, Alf, Coral Travel і т.д.).
2. Формування цінової пропозиції: адаптація стандартних пакетів під запити, індивідуальний підбір по вимогам клієнтів
3. Комунікація: використання месенджерів (Viber, Telegram) як основного інструменту підтримки продажів.

Для глибшого розуміння стратегії розвитку ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» доцільно використовувати розширену модель маркетингового міксу 7P, яка, на відміну від класичної 4P, враховує специфіку сфери послуг, де сервіс та взаємодія з персоналом є критичними факторами успіху. Нижче наведено аналіз компонентів комплексу маркетингу для досліджуваного підприємства:

1. *Продукт (Product)* Основним продуктом компанії є посередницькі послуги з продажу турів (пакетні авіа- та автобусні тури, страхування). У 2024 році відбулася трансформація асортименту: акцент змістився на автобусні чартери до Болгарії, Чорногорії та Туреччини, а також індивідуальне бронювання готелів у Європі. Унікальною торговою пропозицією (УТП) є експертний супровід у питаннях логістики через іноземні аеропорти.

2. *Ціна (Price)* Компанія застосовує стратегію конкурентного ціноутворення. Оскільки ціни на тури встановлюються операторами, ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» маніпулює власною маржинальністю, пропонуючи гнучкі системи лояльності для постійних клієнтів (знижки 3–5% за рахунок агентської винагороди) та пакетні пропозиції «all inclusive» для мінімізації прихованих витрат туриста.

3. *Місце (Place)* Збут здійснюється через комбіновану модель: фізичний офіс у м. Вишневе (для первинної консультації та підписання договорів) та цифрову платформу (соціальні мережі, месенджери). Наявність локальної точки в густонаселеному передмісті дозволяє охопити аудиторію, яка надає перевагу «живому» контакту при купівлі дорогих турів.

4. *Просування (Promotion)* Маркетингові комунікації зосереджені в Digital-середовищі. Найбільш ефективним інструментом є Telegram-канал з оперативними оновленнями, реклама в Instagram Використовується також репутаційний маркетинг через Google My Business.

5. *Персонал (People*) Оскільки ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» — це мікропідприємство з 1 штатним працівником (керівником), фактор особистого бренду власника є визначальним. Високий рівень компетенцій директора, швидкість реакції на запити та емпатія формують довіру клієнтів, що є критично важливим у туризмі під час війни.

6. *Процес (Process)* Процес обслуговування максимально діджиталізований: від підбору туру в месенджері до підписання договору на туристичне обслуговування через електронний документообмін, оплати через інтернет-банкінг та отримання електронних ваучерів. Це дозволяє компанії обробляти зростаючий потік заявок (як ми бачили з росту доходів у 2024 році) без розширення штату.

7. *Фізичне оточення* (Physical Evidence) Для турагенції це не лише інтер'єр офісу, а й якість друкованих та електронних матеріалів: фірмові конверти для документів, якісна візуалізація турів у соцмережах, а також стабільна робота веб-ресурсів. Наявність позитивних відгуків у Google (понад 4.5 зірки) слугує соціальним доказом надійності послуг.

Аналіз інструментів інтернет-маркетингу ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» інтернет-маркетинг є ключовим каналом залучення клієнтів, оскільки підприємство працює в сегменті мікробізнесу, де цифрові інструменти дозволяють конкурувати з великими мережами за рахунок оперативності та персоналізації.

У табл. 2.4 представлено детальну характеристику інструментарію, що використовується компанією.

Таблиця 2.4

Аналіз інструментів інтернет маркетингу ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Інструмент	**Характеристика та стан використання**
Landing page / Веб-візитка	Використовується як основна посадкова сторінка. Містить актуальні контактні дані, перелік базових послуг. Потребує інтеграції з модулем пошуку турів у реальному часі.
SMM (Instagram, Facebook)	Найбільш активний канал. Акцент зроблено на публікацію фото з подорожей та «гарячих» пропозицій дня. Висока залученість аудиторії через сторіз, проте візуальна стилістика потребує професійного брендування.
SEO-оптимізація	Компанія має дуже низьку видимість за загальними запитами (наприклад, «купити тур Київ»), проте демонструє гарні позиції за локальним запитом: «турагенція Вишневе»
Google My Business	Повністю заповнений профіль з локалізацією в м. Вишневе. Наявність позитивних відгуків та високого рейтингу безпосередньо впливає на довіру місцевих мешканців.
Месенджер-маркетинг (Viber/Telegram)	Використовується як основний інструмент «дотискання» продажів. Наявність клієнтського чату дозволяє оперативно інформувати про зміну цін та логістичні особливості (виїзди з Польщі, Молдови).
Таргетована реклама	Застосовується вибірково для просування конкретних напрямків (наприклад, автобусні тури до Болгарії) з географічним налаштуванням на передмістя Києва. Охоплення обмежене бюджетом.

Репутаційний маркетинг	Системна робота з Google Reviews. Відповіді на відгуки клієнтів формують імідж відкритої та відповідальної компанії, що критично для невеликого агента.

Джерело: на основі досліджень автора

Інтернет-маркетинг ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» наразі має реактивний характер (швидке реагування на запити через месенджери). Для переходу на проактивний рівень необхідно впровадити системне SEO та розширити інструментарій за рахунок автоматизованих чат-ботів, що дозволить ефективніше обробляти вхідний трафік у пікові періоди.

Узагальнюючи результати аналізу системи управління та інструментарію маркетингової діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», можна зробити наступні висновки:

1. Адаптивність системи управління. Встановлено, що організаційна структура підприємства належить до лінійного типу з високим рівнем централізації влади. В умовах воєнного стану та кризових явищ на туристичному ринку така модель продемонструвала свою життєздатність, забезпечивши швидкість прийняття рішень та мінімізацію адміністративних витрат. Проте виявлено критичну залежність бізнес-процесів від особистих компетенцій керівника, що створює ризики для масштабування діяльності.

2. Трансформація маркетингового комплексу (7P). Аналіз елементів маркетингового міксу засвідчив зміщення акцентів у бік компонентів «People» (експертність персоналу) та «Process» (швидкість обслуговування).[28] Товарна політика підприємства успішно адаптована до змін у попиті через переорієнтацію на автобусні тури та складні логістичні маршрути з вильотом із європейських аеропортів. Цінова стратегія базується на конкурентному підході з використанням елементів нецінової конкуренції (сервісна підтримка 24/7).

3. Домінування цифрових каналів комунікації. Визначено, що основним драйвером зростання доходів компанії у 2024 році стала ефективна реалізація стратегії інтернет-маркетингу. Пріоритетними інструментами залучення клієнтів виступають соціальні мережі (Instagram) та месенджери (Telegram, Viber), які забезпечують прямий контакт із цільовою аудиторією. Водночас корпоративний

сайт виконує лише функцію візитки та потребує суттєвої модернізації в частині SEO-оптимізації та інтеграції модулів бронювання.

4. Локальна ринкова позиція. Підприємство ефективно використовує географічний фактор, фокусуючись на обслуговуванні мешканців локальних громад (м. Вишневе). Високий рейтинг у Google My Business та позитивна репутація серед місцевого населення виступають ключовим активом, що дозволяє конкурувати з мережевими агентствами без значних витрат на масову рекламу.

5. Необхідність автоматизації. Попри позитивну динаміку фінансових показників, система управління маркетингом характеризується низьким рівнем автоматизації. Відсутність повноцінної CRM-системи ускладнює обробку зростаючого потоку заявок, унеможливлює глибоку аналітику клієнтської бази та знижує ефективність програм лояльності.

2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку результативність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем організації та ефективності управління маркетинговими процесами. Для туристичних агентств, що функціонують в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації, особливого значення набуває системна оцінка маркетингової діяльності з метою виявлення сильних сторін, проблемних аспектів та потенційних напрямів розвитку.

Оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» здійснено на основі комплексного підходу, який передбачає використання сукупності фінансових, клієнтських, ринкових, інноваційних та цифрових показників. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про результативність маркетингових рішень та ступінь їх впливу на конкурентні позиції підприємства. Для проведення аналізу використано систему узагальнених індикаторів, адаптованих до специфіки туристичної діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Основні індикатори ефективності управління маркетинговою діяльністю

Група показників	Назва індикатора	Методика визначення	Характеристика
Фінансові	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	(Дохід – маркетингові витрати) / маркетингові витрати × 100%	Дає змогу оцінити економічну віддачу маркетингових заходів
	Частка маркетингових витрат	Маркетингові витрати / загальні витрати × 100%	Визначає роль маркетингу в структурі витрат
Клієнтські	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	Опитування споживачів	Відображає рівень лояльності клієнтів
	Частота повторних звернень	Кількість постійних клієнтів / загальна кількість клієнтів × 100%	Характеризує ефективність утримання клієнтів
Ринкові	Частка ринку	Дохід підприємства / загальний обсяг ринку × 100%	Визначає конкурентну позицію
	Впізнаваність бренду	Маркетингові дослідження	Оцінює силу бренду
Інноваційні	Кількість нових туристичних продуктів	Абсолютне значення	Показує рівень оновлення пропозиції
Цифрові	Рівень цифровізації	Кількість цифрових каналів / загальна кількість каналів × 100%	Характеризує цифрову зрілість
Комунікаційні	Конверсія продажів	Кількість продажів / кількість лідів × 100%	Відображає результативність реклами
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Маркетингові витрати / кількість нових клієнтів	Показує ефективність залучення

Джерело: узагальнено автором на основі [32,33,34,35]

Відповідно до науково-методичних підходів, індикатори ефективності маркетингового управління класифікуємо за шістьма векторами:

1. Економічні (фінансові): відображають окупність маркетингових інвестицій (ROMI).

2. Поведінкові (клієнтські): аналізують рівень лояльності та здатність фірми утримувати споживачів.

3. Конкурентні (ринкові): визначають частку підприємства на локальному ринку та динаміку впізнаваності.

4. Технологічні (інноваційні): оцінюють ступінь впровадження digital-інструментів та оновлення турпродукту.

5. Цифрові: оцінюють рівень цифровізації бізнес-процесів, ефективність інтернет- маркетингу та конкурентоспроможність в цифровому середовищі

6. Комунікаційні: характеризують якість взаємодії з аудиторією через конверсію та вартість ліда.

Нижче представлено розрахунок основних показників для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» за період 2023–2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Індикатори ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» у 2023–2024 рр.

Індикатор	**Методика розрахунку**	**2023 р.**	**2024 р.**	**Відхилення (+/-)**
ROMI (окупність маркетингу), %	(Дохід від маркетингу - Витрати) / Витрати * 100	-15,4%	185,2%	+200,6%
Рівень утримання клієнтів (Retention), %	(К-ть повторних клієнтів / Загальна к-ть) * 100	18%	32%	+14,0%
Рівень оновлення турпродукту, %	(К-ть нових напрямків / Загальна к-ть) * 100	10%	45%	+35,0%
Рівень цифровізації бізнес-процесів, %	Експертна оцінка (впровадження IT-рішень)	40%	75%	+35,0%
Конверсія у продажі, %	(К-ть продажів / К-ть звернень) * 100	8%	22%	+14,0%
Вартість залучення клієнта (CAC), грн	Витрати на маркетинг / К-ть нових клієнтів	155,0	147,0	-8,0

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Аналіз розрахованих індикаторів свідчить про радикальну зміну маркетингової траєкторії ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» у 2024 році:

- Фінансова ефективність: Показник ROMI продемонстрував стрімке зростання, перейшовши з від’ємної зони у 2023 році до позначки 185,2%. Це підтверджує, що кожна гривня, інвестована в просування через месенджери та таргетовану рекламу в Instagram, почала генерувати прибуток, що корелює із загальним зростанням чистого доходу фірми у 8 разів.

- Комунікаційна результативність: Зниження вартості залучення клієнта (CAC) на 8 грн на фоні зростання конверсії до 22% вказує на точне попадання в цільову аудиторію та високу якість опрацювання лідів власником бізнесу.
- Інноваційний розвиток: Рівень цифровізації зріс до 75% завдяки впровадженню онлайн-оплат та автоматизації розсилок у Telegram-каналі. Це дозволило компанії оновити асортимент послуг на 45%, запропонувавши клієнтам актуальні автобусні маршрути до Європи.

Аналіз отриманих результатів свідчить про достатньо високий рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС Тревел». Значення показника ROMI підтверджує економічну доцільність інвестицій у маркетингові заходи, а частка маркетингових витрат відповідає галузевим особливостям туристичного бізнесу.

Високі клієнтські індикатори, зокрема рівень задоволеності та частота повторних звернень, вказують на сформовану лояльність споживачів та ефективну комунікацію з цільовою аудиторією. Це є важливим чинником стабільності попиту на туристичні послуги підприємства.

Ринкові показники демонструють наявність потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій шляхом активізації брендингових заходів та розширення цифрової присутності. Високий рівень цифровізації та позитивна динаміка конверсії свідчать про результативне використання інструментів інтернет-маркетингу, що відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної галузі.

Детальний аналіз системи показників діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» за 2023–2024 роки дозволяє констатувати корінну трансформацію бізнес-моделі підприємства. Отримані результати не є лінійним продовженням попередніх тенденцій, а свідчать про якісний стрибок, зумовлений повною адаптацією маркетингового інструментарію до умов воєнного стану.

Інтерпретацію результатів доцільно провести у розрізі трьох ключових векторів впливу:

1. Економічний вектор: Ефект масштабу та оптимізація витрат

Фінансові показники 2024 року демонструють безпрецедентну динаміку: зростання чистого доходу у 12,4 рази (до 436,3 тис. грн) при виході на рівень чистого прибутку 270,5 тис. грн.

- Причина: Такий результат пояснюється синергетичним ефектом від зміни структури витрат. У 2023 році левову частку витрат складали постійні адміністративні платежі, що при низьких продажах генерувало збиток. У 2024 році, завдяки переходу на агресивний Digital-маркетинг у безкоштовних або дешевих каналах (локальні Telegram-спільноти), підприємство досягло ефекту операційного важеля: доходи зростали значно швидше за витрати.
- Маркетинговий аспект: Показник ROMI на рівні 185,2% є високим для класичного ринку, але закономірним для мікробізнесу в умовах нішевої стратегії. ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» фактично перестало конкурувати бюджетами з гігантами на загальнонаціональному рівні, зосередившись на "партизанському маркетингу", що забезпечило максимальну віддачу на вкладений капітал.

2. Клієнтський вектор: Трансформація довіри в капітал

Зниження вартості залучення клієнта (CAC) з 624 грн до 147 грн є індикатором зміни психології споживача.

- Фактор локалізації: В періоди невизначеності споживач шукає "безпечну гавань" — постачальника послуг, який знаходиться поруч і несе персональну відповідальність. ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» капіталізувало свою фізичну присутність та репутацію в локальних чатах, перетворивши "сусідство" на конкурентну перевагу. [3,5]
- Фактор LTV (Lifetime Value): Зростання рівня утримання клієнтів (Retention Rate) до 32% свідчить про формування лояльного ядра. Клієнти, які отримали якісний супровід у складних логістичних умовах (наприклад, трансфери до аеропортів Польщі), схильні ігнорувати незначну різницю в ціні конкурентів заради гарантії безпеки. Це дозволило збільшити середній чек, продаючи більш маржинальні комплексні тури замість "гарячих" путівок.

- Адаптивна цифровізація: Підприємство не впроваджувало високовартісних IT-систем, але ефективно використало функціонал месенджерів (швидкі відповіді, шаблони документів, онлайн-оплата).
- Мобільність: Модель "офіс у смартфоні" дозволила власнику бізнесу обробляти заявки 24/7, що критично важливо, коли клієнти приймають рішення про відпустку спонтанно, реагуючи на новини.

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» успішно реалізувало стратегію "Концентрації на ринковій ніші" [36]

- Сильна сторона**:** Висока адаптивність та низька точка беззбитковості.
- Ризик: Поточна модель зростання має межу насичення.

Висновок: Для утримання досягнутих позицій у майбутньому підприємству необхідно трансформувати "ручний" успіх у системний бізнес-процес, впровадивши CRM-систему для автоматизації взаємовідносин з клієнтами, оскільки при подальшому зростанні потоку заявок "людський фактор" стане вузьким місцем системи.

У результаті аналізу сучасного стану управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», проведеного у другому розділі, можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Організаційно-економічна стійкість.

Встановлено, що ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» є суб'єктом мікропідприємництва з лінійною структурою управління, де ключові рішення приймаються одноосібно керівником.Попри складні зовнішні умови (пандемія, воєнний стан), підприємство продемонструвало вражаючу адаптивність: після збиткового 2023 року у 2024 році відбувся «аномальний стрибок» доходів (зростання у 8 разів порівняно з 2022 роком) та вихід на рівень чистого прибутку у 270,5 тис. грн.

2 Трансформація маркетингового комплексу.

Компанія успішно адаптувала свою товарну політику, змістивши акцент на автобусні тури до Європи та складні логістичні маршрути через іноземні аеропорти. В межах моделі 7P критично важливими факторами успіху стали

компоненти «People» (особистий бренд та експертність власника) та «Process» (максимальна діджиталізація обслуговування від підбору туру до оплати).

3 Ефективність цифрових комунікацій.

Основним драйвером зростання став перехід до агресивного Digital-маркетингу. Пріоритетними інструментами залучення клієнтів є соціальні мережі (Instagram) та месенджери (Telegram, Viber), що забезпечують прямий інтерактивний зв'язок. Завдяки «партизанському маркетингу» та фокусу на локальних громадах (м. Вишневе), компанія досягла високого показника ROMI (185,2%) та зниження вартості залучення клієнта (CAC).

4 Ринкова позиція.

ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» ефективно використовує стратегію концентрації на ринковій ніші, капіталізуючи свою фізичну присутність у демографічно активному районі та високу репутацію (рейтинг у Google My Business понад 4.5 зірки). Це дозволяє успішно конкурувати з мережевими гігантами за рахунок персоналізації та швидкості реакції на запити.

5 Критичні обмеження та потреби.

Попри фінансовий успіх, виявлено суттєвий недолік — низький рівень автоматизації та переважання «ручного» керування бізнес-процесами. Відсутність повноцінної CRM-системи створює ризики втрати даних, ускладнює обробку зростаючого потоку лідів та унеможливлює системну роботу над збільшенням пожиттєвої цінності клієнта (LTV).

Отже, система управління маркетингом ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» наразі є ефективною, але досягла межі насичення у поточному форматі. Для подальшого масштабування та збереження конкурентних переваг підприємству необхідно трансформувати ситуативне управління у системний бізнес-процес шляхом впровадження інноваційних цифрових інструментів та автоматизації взаємовідносин з клієнтами.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДМС ТРЕВЕЛ»

3.1 Розробка моделі удосконалення управління маркетинговою діяльністю туристичної фірми

Створення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства є необхідною передумовою підвищення результативності його функціонування та зміцнення позицій на ринку туристичних послуг. Побудова такої моделі дозволяє впорядкувати бізнес-процеси, підвищити узгодженість управлінських рішень і забезпечити стратегічну стабільність розвитку компанії.

Сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються активною цифровізацією економіки, трансформацією поведінкових моделей споживачів та підвищенням стандартів сервісу. У зв’язку з цим формування управлінської моделі маркетингу повинно враховувати не лише класичні інструменти просування, а й сучасні цифрові механізми взаємодії з клієнтами.

Концептуальні засади управління маркетинговою діяльністю туристичної фірми «ДМС Тревел» доцільно будувати на принципі поєднання традиційних маркетингових підходів із інноваційними цифровими рішеннями. Такий підхід спрямований на досягнення конкурентних переваг, повніше задоволення потреб споживачів та забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Структурними елементами запропонованої моделі виступають:

- стратегічне планування, яке передбачає визначення місії, формування довгострокових орієнтирів розвитку та постановку тактичних завдань із урахуванням результатів аналізу внутрішнього потенціалу й зовнішнього середовища;

- маркетинговий аналіз та сегментація ринку, що забезпечують ідентифікацію цільових груп споживачів та формування конкурентного позиціонування туристичного продукту;

- орієнтація на клієнта, яка реалізується через індивідуалізацію пропозицій, впровадження програм лояльності та підтримання високих стандартів сервісного обслуговування;

- інноваційний розвиток**,** що включає застосування новітніх технологій, створення креативних туристичних продуктів та активне використання цифрових платформ для комунікації й просування;

- гнучкість управління, яка забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової ситуації, оновлення асортименту послуг і коригування маркетингових стратегій відповідно до актуальних тенденцій.

Реалізація концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» передбачає системну поетапну процедуру, спрямовану на узгодження маркетингових рішень із ринковими умовами та стратегічними орієнтирами підприємства. Такий підхід забезпечує адаптивність моделі до конкурентного середовища туристичного ринку та дозволяє інтегрувати її в існуючу систему управління компанії.

З огляду на специфіку функціонування ТОВ «ДМС Тревел», процес упровадження моделі доцільно структурувати за логічно взаємопов’язаними етапами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи та оцінка впровадження моделі маркетингу ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Етап	**Завдання**	**Комплекс заходів**	**Очікуваний ефект**
1. Дослідження ринкового середовища	Визначення ринкових тенденцій та конкурентних позицій	Проведення маркетингових досліджень, аналіз макро- та мікросередовища, SWOT-діагностика	Виявлення сильних сторін і конкурентних можливостей
2. Визначення цільових сегментів	Ідентифікація перспективних груп споживачів	Аналіз споживчої поведінки, формування портретів клієнтів	Чітке структурування цільової аудиторії

3. Розроблення маркетингової стратегії	Формування пріоритетних напрямів розвитку	Обґрунтування стратегічних акцентів (цифрові канали, спеціалізовані тури, екологічні продукти)	Створення стратегічної бази для управлінських рішень
4. Практична реалізація маркетингових інструментів	Забезпечення результативності просування	Використання комплексу маркетингу (4P/7P), впровадження цифрових технологій	Підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів реалізації
5. Моніторинг та коригування	Підтримання гнучкості та ефективності	Аналіз показників діяльності, аудит маркетингової політики	Зміцнення конкурентних позицій

Джерело: узагальнено автором на основі [37,38]

Проведений у другому розділі аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» засвідчив, що у 2024 році підприємство здійснило значний ривок, збільшивши чистий дохід у 12 разів завдяки ефективному використанню тактичних інструментів цифрового маркетингу (соціальні мережі, месенджери). Однак, виявлена організаційна структура управління маркетингом залишається на етапі «ручного керування», що створює суттєві ризики для подальшого масштабування. Основною проблемою поточної системи є відсутність технологічної інфраструктури для накопичення та обробки даних про клієнтів. Зростання потоку заявок (лідів) призводить до перевантаження керівника, втрати потенційних клієнтів та неможливості системно працювати над збільшенням LTV (пожиттєвої цінності клієнта).

Для вирішення цих проблем нами пропонується перехід від інтуїтивно-ситуативного управління до Інтегрованої моделі адаптивного маркетингового управління [1,3,5,36] . Концептуальна сутність запропонованої моделі базується на поєднанні класичного маркетингового циклу (аналіз–планування–контроль) із сучасними технологіями автоматизації. Вона передбачає трансформацію маркетингу ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» у замкнену екосистему, де центральне місце займає не турпродукт, а цифрові дані про клієнта.

Структура моделі складається з чотирьох взаємопов’язаних блоків:

1. Стратегічний блок (Planning Hub):

Мета*:* Перехід від реактивного реагування на запити до проактивного формування попиту.

Інструменти: Сегментація бази даних, розробка контент-плану на 3 місяці, планування акцій під сезонні коливання попиту. Це дозволить реалізувати стратегію «концентрації на ніші» [36] не стихійно, а системно.

2. Технологічний блок (CRM-Core):

Мета: Автоматизація рутинних процесів та збереження історії взаємодії.

Рішення: Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management), адаптованої для малого туристичного бізнесу. Це стане «цифровим серцем» компанії, куди стікаються дані з усіх каналів (Instagram, Telegram, Viber, телефонні дзвінки).

3. Комунікаційний блок (Omnichannel):

Мета: Забезпечення безшовної комунікації з клієнтом 24/7.

Інновація: Впровадження чат-ботів для первинної кваліфікації ліда та автоматичних нагадувань. Згідно з підходами Ю. М. Правик [5], у туризмі швидкість відповіді є критичним фактором конверсії. Модель передбачає, що рутинні запитання («Які документи потрібні?», «Ціна трансферу?») закриває бот, а менеджер підключається на етапі продажу.

4. Аналітичний блок (Data Insight):

Мета: Прийняття рішень на основі цифр, а не інтуїції.

Показники: Автоматичний розрахунок ROMI, CAC, LTV у реальному часі через дашборди CRM.

Алгоритм впровадження моделі на ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Реалізація моделі не вимагає докорінної зміни штатного розпису, але потребує зміни бізнес-процесів. Процес імплементації пропонується розділити на три етапи (табл. 3.2). Необхідність переходу до запропонованої моделі продиктована не лише внутрішніми потребами зростання, а й зовнішніми загрозами.

По-перше, конкурентний фактор. Як зазначають Г. Л. Чміль та С. В. Малюкіна [1], цифрова зрілість стає головним бар'єром входу на ринок.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження моделі удосконалення маркетингу

Етап	Зміст заходів	Очікуваний результат
I. Підготовчий (Технологічний)	1. Аудит клієнтської бази (перенесення з Excel/блокнотів у цифру). 2. Вибір та налаштування CRM-системи (наприклад, українські аналоги SalesDrive або KeyCRM або Allinclusive CRM) 3. Інтеграція телефонії та месенджерів у єдине вікно.	Створено єдину базу даних клієнтів. Виключено втрату заявок через «людський фактор».
II. Процесний (Автоматизація)	1. Налаштування воронки продажів (етапи: Новий лід -> В роботі -> Бронь -> Оплата -> Повернення). 2. Розробка скриптів для чат-бота (FAQ). 3. Налаштування автоматичних тригерних розсилок (привітання, нагадування про виліт).	Звільнення до 30% робочого часу керівника. Підвищення швидкості відповіді до 1 хвилини.
III. Стратегічний (Масштабування)	1. Запуск програм лояльності на основі історії покупок. 2. Аналіз ефективності каналів (наскрізна аналітика). 3. Розширення каналів залучення (YouTube Shorts, TikTok).	Зростання Retention Rate. Зниження вартості залучення клієнта (CAC).

Джерело: розроблено автором

Конкуренти, які використовують автоматизовані розсилки «палаючих турів», перехоплюють клієнта швидше, ніж менеджер, який працює в ручному режимі.

По-друге, фактор безпеки даних. Зберігання контактів клієнтів у смартфоні менеджера або паперових носіях несе ризики втрати активу компанії. Централізація даних у хмарній CRM забезпечує збереження історії навіть у випадку зміни персоналу чи втрати гаджетів.

По-третє, економічний фактор. Впровадження моделі дозволить реалізувати концепцію Relationship Marketing (маркетингу відносин). Замість постійних витрат на пошук нових клієнтів (які, за нашими розрахунками у Розділі 2, обходяться у

147 грн), система фокусуватиметься на повторних продажах існуючій базі, де вартість комунікації наближається до нуля.

Розроблена модель удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» базується на цифровій трансформації бізнес-процесів. Її ядром є впровадження CRM-системи та автоматизація комунікацій. Це дозволить нівелювати слабкі сторони підприємства (залежність від ручної праці) та посилити сильні (локальна присутність, гнучкість), створивши фундамент для сталого розвитку в умовах невизначеності.

3.2. Впровадження маркетингових інновацій у діяльність туристичного підприємства

Сучасний розвиток туристичної галузі відбувається в умовах високої конкуренції, цифровізації та зростання вимог споживачів до якості й індивідуалізації туристичних послуг. У таких умовах ефективність функціонування туристичного підприємства значною мірою визначається рівнем упровадження маркетингових інновацій, здатністю формувати туристичні продукти з елементами ринкової новизни та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» інноваційний розвиток маркетингової діяльності є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку туристичних послуг.

Маркетингові інновації в діяльності туристичного підприємства спрямовані на вдосконалення процесів формування, просування та реалізації туристичного продукту, а також на підвищення ефективності комунікації з клієнтами. В умовах активного розвитку цифрових технологій саме інноваційні маркетингові інструменти забезпечують створення позитивного іміджу підприємства, формування лояльності споживачів та стимулювання попиту на туристичні послуги. Для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» актуальним є поєднання традиційних методів маркетингу з сучасними цифровими рішеннями, що дозволяє розширити цільову аудиторію та підвищити результативність маркетингових кампаній

Інноваційний маркетинг у туризмі орієнтований насамперед на розробку та просування нових або суттєво вдосконалених туристичних продуктів, які відповідають актуальним запитам споживачів. Для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» це може включати створення персоналізованих туристичних пакетів, впровадження цифрових сервісів бронювання, використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та активне застосування онлайн-комунікаційних каналів. Застосування таких підходів сприяє скороченню часу ухвалення рішень клієнтами та підвищує рівень їх задоволеності туристичними послугами.[40]

Інноваційний процес у маркетинговій діяльності туристичного підприємства має низку специфічних особливостей, зокрема високий рівень невизначеності, складність детального планування та необхідність подолання внутрішнього й зовнішнього опору змінам. У зв’язку з цим впровадження маркетингових інновацій у ТОВ «ДМС Тревел» доцільно здійснювати поетапно, із постійним аналізом результатів і коригуванням маркетингових рішень. Основні напрями та інноваційні інструменти в управленні діяльністю підприємства систематизовано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Маркетингові інновації в управлінні діяльністю ТОВ «ДМС Тревел»

Напрям впровадження	**Інноваційні інструменти**	**Очікуваний ефект**
Цифровий маркетинг	SEO-оптимізація, контекстна та таргетована реклама	Підвищення онлайн-присутності бренду, зростання кількості звернень
Персоналізація послуг	CRM-системи, Big Data, елементи штучного інтелекту	Формування індивідуальних пропозицій, підвищення лояльності клієнтів
Омніканальна комунікація	Чат-боти, месенджери, мобільні додатки	Оперативний зворотний зв’язок, покращення сервісу
Контент-маркетинг	Відеоогляди, блоги, віртуальні тури	Зростання зацікавленості споживачів та довіри до компанії
Програми лояльності	Цифрові бонуси, персональні знижки	Утримання клієнтів і стимулювання повторних продажів

Джерело: узагальнено автором на основі [41,42,43,44]

.

У межах цифрової трансформації особливого значення для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» набуває впровадження цифрових маркетингових інновацій, що

дозволяють автоматизувати ключові процеси та забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами в онлайн-середовищі. Приклади ціфрових інновацій та їх мета та практичне застосування наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Цифрові інновації в маркетинговій діяльності туристичних компаній

Категорія	**Інновація**	**Мета впровадження**	**Практичне застосування**
Онлайн-платформи	Системи онлайн-бронювання	Підвищення зручності для клієнтів	Інтеграція з туристичними агрегаторами
Аналітика даних	Predictive Analytics	Прогнозування попиту	Аналіз історії бронювань
Соціальні мережі	Інфлюенс-маркетинг	Розширення цільової аудиторії	Співпраця з тревел-блогерами
AR/VR-технології	Віртуальні тури	Візуалізація туристичних продуктів	Онлайн-огляди локацій
Автоматизація	Чат-боти на базі ШІ	Цілодобова підтримка клієнтів	Обробка типових запитів

Джерело: узагальнено автором на основі [2,31,41]

Важливим аспектом впровадження інновацій є дотримання принципів доцільності та економічності. Для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, пріоритетними є інновації «швидкого реагування», що не потребують капітальних інвестицій, але дають швидкий результат.

Зокрема, впровадження інтелектуальних систем комунікації (чат-ботів) дозволяє реалізувати концепцію «бізнес у смартфоні». Це особливо актуально в умовах, коли клієнти потребують оперативної інформації про умови перетину кордону чи зміни у розкладі рейсів. Чат-бот може автоматизувати до 40% типових запитів, звільняючи час керівника для вирішення стратегічних завдань.

Окремим вектором інноваційного розвитку є трансформація підходів до управління контентом. Замість статичних фотографій готелів, пропонується перехід до інтерактивних форматів (відео-огляди, прямі ефіри з курортів, 3D-тури). Це дозволяє клієнту отримати ефект «присутності» ще до моменту покупки туру, що суттєво прискорює прийняття рішення про бронювання.

Деталізований перелік цифрових інновацій, рекомендованих до імплементації в маркетингову стратегію ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5.

Цифрові інновації в управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Категорія інновації	**Технологічне рішення**	**Практичне застосування для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»**
Smart-комунікації	Алгоритмічні чат-боти	Сценарій «Підбір туру за 3-4 кліки»: бот опитує клієнта (країна, бюджет, дати, кіль-сть відпочиваючих) і пропонує варіанти без участі менеджера.
Управління даними	Хмарна CRM-система	Автоматичні нагадування клієнтам: «Ваш паспорт закінчується через 3 місяці», привітання з Днем народження, пропозиція туру на річницю попередньої поїздки.
Соціальна взаємодія	Influencer-маркетинг мікрорівня	Співпраця з локальними лідерами думок (блогери , місцеві пабліки) для реклами турів серед мешканців м. Вишневе або конкретних ЖК
Візуалізація продукту	AR-елементи (доповнена реальність)	Використання масок в Instagram/TikTok з брендингом компанії для вірусного охоплення аудиторії.
Платіжні інновації	Mobile Banking Integration	Генерування посилань на оплату (еквайринг) безпосередньо в чаті месенджера (MonoPay, LiqPay) для миттєвого бронювання «гарячих» турів.

Джерело: авторська розробка

Впровадження запропонованого комплексу цифрових рішень у маркетингову діяльність ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» дозволить сформувати стійкий синергетичний ефект, що виявляється у взаємному посиленні технологічних та управлінських чинників. Основними складовими цього ефекту є:

1. Оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності. Завдяки впровадженню CRM-системи та автоматизованих скриптів, відбувається радикальне зниження собівартості обробки однієї клієнтської заявки. Автоматизація рутинних операцій (збір первинної інформації чат-ботами, генерація договорів, виписка рахунків) дозволяє мінімізувати часові витрати менеджера, звільняючи ресурс для стратегічного консультування. Це забезпечує зростання продуктивності праці без збільшення фонду оплати праці, що критично важливо для малого бізнесу в умовах економічної нестабільності [1; 6].

Вибір CRM-системи для туристичного бізнесу, такого як ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», є ключовим етапом переходу від «ручного керування» до

автоматизованої екосистеми, де центральне місце займають цифрові дані про клієнта. Нижче наведено порівняльну характеристику систем, що запропоновано як найбільш доцільні (Табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика CRM-систем для впровадження у ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Критерій порівняння	**SalesDrive**	**KeyCRM**	**Allinclusive CRM**
Спрямованість	Спеціалізована CRM з окремим готовим рішенням для турагентств.	Універсальна система для сфери послуг та e-commerce.	Український аналог для мікропідприємництва в туризмі.
Ключові можливості	Автоматизація специфічної воронки (Бронь -> Оплата); інтеграція телефонії та месенджерів; тригерні розсилки (про виліт); скрипти для чат-ботів.	«Цифрове серце»: збір даних з Instagram, Telegram, Viber; автоматичний розрахунок маркетингових показників (ROMI, CAC, LTV) на дашбордах.	Створення єдиної бази клієнтів; перенесення даних з Excel/паперу в цифру; мінімізація втрат лідів через людський фактор.
Економічний ефект	Скорочення часу обробки заявки з 45–120 хв до 15–30 хв; вивільнення до 60% робочого часу.	Хмарна безпека даних; виключення ризику втрати бази клієнтів при зміні персоналу чи гаджетів.	Оцифрування бізнесу на підготовчому етапі; усунення хаотичного ведення записів.
Роль у стратегії	Інструмент для автоматизації продажів та сервісу.	Центр глибокої аналітики та омніканальної комунікації.	Базовий інструмент для переходу від «ручного» до цифрового обліку.
Посилання	salesdrive.ua	keycrm.app	https://www.allinclusivecrm.com

Джерело : проаналізовано автором на основі [38,47]

Для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» найбільш доцільним виглядає впровадження SalesDrive (через готову галузеву логіку) або KeyCRM (для побудови потужної наскрізної аналітики маркетингу). Allinclusive CRM може розглядатися як бюджетний варіант для первинного впорядкування бази даних.

2. Масштабування ринкового охоплення через органічне залучення. Використання інноваційних вірусних механізмів у соціальних мережах (TikTok, Reels) трансформує модель просування: від дорогої прямої реклами до формування

лояльної спільноти. Створення якісного короткого відеоконтенту дозволяє охоплювати значні сегменти потенційної аудиторії без прямих бюджетних вкладень у таргетинг. Як наголошує Ф. Котлер [2], у цифрову епоху саме «віральність» та рекомендаційний маркетинг стають найбільш дієвими інструментами формування впізнаваності бренду за мінімальних витрат.

3. Глибока персоналізація та управління клієнтським капіталом. Використання функціоналу CRM-системи для аналізу історії взаємодії та подорожей дозволяє ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» перейти до моделі проактивного маркетингу. Система прогнозує потреби клієнта, дозволяючи менеджеру формувати індивідуальну пропозицію саме в той момент, коли ймовірність покупки є найвищою (наприклад, на основі циклічності відпусток або дат закінчення паспортів). Така кастомізація сервісу є основою сталого розвитку за Т. І. Ткаченко [3], оскільки вона максимізує пожиттєву цінність клієнта (LTV) та знижує ризик його переходу до конкурентів.

Відповідно до представленого порівняльного аналізу та функціональних можливостей систем (Табл. 3.6) , найкращим рішенням для глибокої персоналізації та управління клієнтським капіталом ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» є KeyCRM. Хоча SalesDrive є чудовим інструментом для автоматизації продажів, саме KeyCRM у нашому дослідженні позиціонується як система для глибокої аналітики та стратегічного управління відносинами.

Чому KeyCRM є лідером у персоналізації для «ДМС ТРЕВЕЛ»:

- Управління клієнтським капіталом (LTV): Система автоматично розраховує показник Lifetime Value (LTV) — загальний прибуток, який клієнт приносить компанії за весь час співпраці. Це дозволяє «ДМС ТРЕВЕЛ» виділяти сегменти VIP-клієнтів та розробляти для них ексклюзивні пропозиції.
- Омніканальність: Система збирає історію взаємодії з усіх каналів (Instagram, Telegram, Viber, дзвінки). Це дає менеджеру повну картину вподобань клієнта: куди він хотів поїхати раніше, якими готелями цікавився та які питання ставив. Така інформація є основою для персоналізованого підходу.

- Аналітичні дашборди: Можливість відстежувати ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій) та CAC (вартість залучення) по кожному окремому клієнту або сегменту дозволяє керувати маркетингом як інвестиційним портфелем, а не просто як витратами.

- Проактивність: Використання даних про попередні подорожі дозволяє здійснювати «розумні» продажі. Наприклад, якщо клієнт подорожує щороку в серпні, система дозволяє завчасно сформувати персоналізовану пропозицію саме під цей період.

Порівняльний аспект для «ДМС ТРЕВЕЛ»:

Якщо мета — швидко обробити заявку, то краще підійде SalesDrive.

Якщо мета — виростити лояльного клієнта та максимізувати прибуток від нього (персоналізація), то пріоритетом є KeyCRM.

Таким чином, системна імплементація цифрових інновацій є безальтернативним стратегічним кроком для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ». Це не просто покращує окремі показники, а забезпечує якісну трансформацію підприємства з традиційної туристичної агенції в сучасну TravelTech-компанію локального масштабу. Такий формат діяльності дозволяє ефективно конкурувати на ринку за рахунок технологічної переваги, швидкості прийняття рішень та високої емоційної залученості споживачів, що є ключовою запорукою стійкості бізнесу в складних воєнно-економічних умовах.

Впровадження маркетингових інновацій у діяльність ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» створює передумови для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства, оптимізації взаємодії зі споживачами та формування стійких конкурентних переваг. Використання цифрових платформ і аналітичних інструментів дозволяє персоналізувати туристичні пропозиції, прогнозувати попит і підвищувати результативність маркетингових заходів. Застосування інтерактивних технологій і сучасних комунікаційних каналів сприяє зростанню впізнаваності бренду та лояльності клієнтів. Таким чином, маркетингові інновації виступають важливим чинником стратегічного розвитку ТОВ «ДМС Тревел» у сучасних умовах трансформації туристичного ринку.

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингового управління

Впровадження розробленої у попередніх підрозділах моделі цифрової трансформації маркетингу ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» потребує чіткого обґрунтування її доцільності. Згідно з підходами Ф. Котлера [2], ефективність маркетингових інновацій не може вимірюватися виключно короткостроковим прибутком, а повинна оцінюватися комплексно.

Саме тому підсумкову оцінку запропонованих заходів (впровадження CRM, чат-ботів, контент-стратегії) ми проводимо через аналіз синергетичного ефекту — явища, коли сумарна результативність взаємодії окремих цифрових інструментів перевищує просту суму ефектів від їх окремого використання.

Запропонована стратегія забезпечує синергію за трьома ключовими векторами: операційним (оптимізація витрат), комунікаційним (розширення охоплення) та стратегічним (персоналізація).

1. Вектор оптимізації витрат: Ефект операційного важеля

Автоматизація бізнес-процесів через впровадження CRM-системи SalesDrive[48] та чат-ботів дозволяє кардинально змінити структуру собівартості послуг.

- Зниження трансакційних витрат. На сьогодні обробка однієї заявки «вручну» (консультація, підбір, оформлення договору, виписка рахунку) займає у керівника ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» близько 45–120 хвилин. За умови впровадження чат-бота для первинного відбору та CRM для автогенерації документів, цей час скорочується до 15–30 хвилин.
- Економічна інтерпретація: Це означає вивільнення до 60% робочого часу персоналу. У грошовому еквіваленті це знижує собівартість обслуговування одного туриста, що дозволяє підприємству або збільшити маржинальність, або запропонувати більш конкурентну ціну без втрати прибутку.

2. Вектор розширення охоплення: Ефект віральності

Використання вірусних механізмів соціальних мереж (TikTok, Instagram Reels) замість прямої платної реклами (Facebook Ads) дозволяє змінити модель залучення трафіку.

- Органічне зростання. Алгоритми коротких відео дозволяють виходити на «холодну» аудиторію, яка ще не підписана на сторінку агенції, але цікавиться подорожами. Це забезпечує притік нових клієнтів без збільшення рекламного бюджету.
- Зниження CAC. Як наслідок, вартість залучення одного клієнта (Customer Acquisition Cost) прогнозовано знизиться з поточних 147 грн до 100–115 грн. Як зазначають Г. Л. Чміль та С. В. Малюкіна [1], у сучасному туризмі контент стає головним активом, що капіталізується у впізнаваність бренду.

3. Вектор персоналізації: Ефект пожиттєвої цінності (LTV)

Найбільш вагомий внесок у довгострокову стійкість підприємства робить перехід до керованих відносин із клієнтом (CRM-маркетинг).

- Проактивна пропозиція. Замість очікування, коли клієнт сам звернеться до агенції, система дозволяє робити пропозицію «на випередження». Наприклад, аналізуючи історію подорожей (клієнт щороку літає в Єгипет у жовтні), CRM нагадує менеджеру зв’язатися з туристом у вересні.
- Результат. Це забезпечує зростання показника Retention Rate (утримання клієнтів). Згідно з дослідженнями Ю. М. Правик [5], підвищення утримання клієнтів лише на 5% може збільшити прибуток туристичної компанії на 25–95%, оскільки обслуговування лояльного клієнта не вимагає маркетингових витрат.

Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження CRM-систем у діяльність ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Впровадження автоматизованих систем управління відносинами з клієнтами (CRM) для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» розглядається не як поточні витрати, а як стратегічна інвестиція в клієнтський капітал із коротким терміном окупності. Проведений аналіз ринку українських програмних продуктів дозволив зіставити витрати на впровадження із очікуваними вигодами.

Аналіз капітальних та операційних витрат:

Для мікробізнесу, яким є ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», критично важливим є низький поріг входу та відсутність прихованих витрат на програмістів-інтеграторів. Порівняння бюджетів впровадження наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Порівняння бюджетів впровадження CRM- систем

Показник	**SalesDrive**	**KeyCRM**
Місячна абонплата (орієнтовно)	733 грн (при оплаті за рік)	~800 грн ($19 за курсом)
Кількість користувачів	1–2 особи (базово)	Безліміт (у межах тарифу)
Витрати на налаштування	0 грн (включено у вартість)	0 грн (самостійне налаштування)
Економія на розробці	Відсутня потреба в програмістах	Економія $3000–10000 на інтеграторах
Тестовий період	Є (за запитом)	До 30 днів (безкоштовно)

Джерело : систематизовано автором на основі [38,47]

Розрахунок терміну окупності та синергетичного ефекту

Зважаючи на те, що місячні витрати на CRM-систему складають в середньому 733–800 грн, вартість володіння інструментом на добу становить лише 25–27 грн. Це менше вартості однієї чашки кави, тоді як ефективність проявляється у:

1. Усуненні втрат: Жоден лід не залишається без відповіді завдяки чат-ботам та системі нагадувань.

2. Зростанні конверсії: Швидкість реакції (до 1 хв) безпосередньо корелює із ймовірністю продажу туру.

3. Утриманні клієнтів (LTV): Наявність повної історії подорожей дозволяє робити персоналізовані пропозиції, що для туристичного бізнесу є найдешевшим способом отримання прибутку.

Висновок: Впровадження SalesDrive або KeyCRM є економічно обґрунтованим кроком для ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ». Мінімальні інвестиції повністю перекриваються за рахунок зниження CAC та вивільнення управлінського ресурсу для стратегічного розвитку, що робить проєкт впровадження високоефективним вже у перші місяці роботи.

Прогнозний розрахунок економічної ефективності

Для підтвердження тези про синергетичний ефект, у таблиці 3.8 наведено прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» після повноцінного запуску запропонованих інновацій.

Таблиція 3.8

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингового управління ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ»

Показник	**Поточний стан (2024-2025 р.р.)**	**Прогноз (після впровадження)**	**Приріст / Зміна**	**Фактор впливу**
Кількість оброблених лідів / міс.	~30	~45	+50%	Автоматизація чат-ботом
Конверсія у продаж (CR), %	18,4%	24,0%	+5,6 в.п.	Швидкість відповіді та CRM
Вартість залучення (CAC), грн	147,0	115,0	-21,7%	Органічне охоплення (Reels)
Рентабельність маркетингу (ROMI)	613,3%	>750%	+136 в.п.	Синергія каналів

Джерело: розробка автора

Економічний ефект від впровадження інновацій виявляється у зростанні доходності та оптимізації витрат на залучення клієнтів.

- Зниження собівартості обробки ліда: Завдяки автоматизованим скриптам та CRM відбувається радикальне зниження витрат на обслуговування кожної клієнтської заявки.
- Оптимізація CAC (вартість залучення клієнта): Використання органічних каналів просування (TikTok, Reels) та інфлюенс-маркетингу дозволяє охоплювати аудиторію без значних прямих бюджетних вкладень у таргетинг. За прогнозами, це дозволить знизити CAC з поточних 147 грн до 115 грн.
- Зростання LTV (пожиттєва цінність клієнта): Перехід до стратегії маркетингу відносин (Relationship Marketing) фокусує увагу на повторних продажах існуючій базі, де вартість комунікації наближається до нуля

Організаційно-управлінська ефективність

- З позиції організаційної ефективності запропоновані заходи забезпечують оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та підвищення керованості маркетингової діяльності. Централізація даних у хмарній CRM-системі усуває ризики втрати клієнтської інформації, забезпечує прозорість процесів та створює єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.
- Автоматизація рутинних операцій (первинна кваліфікація лідів, відповіді на типові запити, нагадування клієнтам) дозволяє вивільнити до 30 % робочого часу керівника, який може бути спрямований на стратегічне планування та розвиток партнерських відносин. Таким чином, очікується зростання продуктивності управлінської праці без необхідності розширення штату, що є критично важливим для малого туристичного бізнесу в умовах обмежених ресурсів [41; 44].

Маркетингова ефективність

- Маркетингова результативність запропонованих заходів проявляється у зростанні впізнаваності бренду, покращенні якості клієнтського досвіду та підвищенні рівня лояльності споживачів. Використання омніканальної комунікації, чат-ботів і персоналізованого контенту дозволяє забезпечити швидку та безперервну взаємодію з клієнтами, що є критичним фактором у туристичній сфері, де швидкість відповіді безпосередньо впливає на рішення про купівлю туру.
- Очікується, що впровадження інтерактивних форматів контенту (відеоогляди, короткі відео у соціальних мережах, елементи доповненої реальності) сприятиме органічному зростанню охоплення аудиторії та формуванню емоційного зв’язку з брендом. Як зазначають Ф. Котлер та К. Келлер, у цифровому середовищі саме рекомендаційний та вірусний маркетинг забезпечують найвищу віддачу за мінімальних фінансових витрат [2].

Узагальнена оцінка ефективності

- Загалом, упровадження запропонованої системи удосконалення маркетингового управління дозволяє ТОВ «ДМС Тревел» перейти на якісно новий рівень розвитку, трансформувавши традиційну модель діяльності у цифрово орієнтовану систему управління клієнтським капіталом. Очікуваний ефект має

комплексний характер і проявляється у синергії економічних, організаційних та маркетингових результатів.

Обґрунтовано доцільність упровадження адаптивної моделі маркетингового управління, що поєднує стратегічне планування з гнучким реагуванням на запити клієнтів і базується на використанні CRM-системи як цифрового ядра управління. Визначено пріоритетні напрями маркетингових інновацій, зокрема автоматизацію комунікацій, використання інструментів TravelTech та цифрового контент-маркетингу, які є найбільш ефективними для малого туристичного підприємства.

Оцінка очікуваної ефективності показала, що впровадження CRM та інструментів автоматизації забезпечує зниження витрат на обробку заявок і залучення клієнтів, зростання показників конверсії, рентабельності маркетингових інвестицій і рівня утримання клієнтів за рахунок персоналізації пропозицій.

Доведено, що цифрова трансформація маркетингової діяльності є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «ДМС Тревел», а реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування сучасної клієнтоорієнтованої моделі туристичного бізнесу.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними, управлінсько обґрунтованими та стратегічно перспективними. Їх реалізація створює передумови для сталого розвитку ТОВ «ДМС Тревел», підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптації до викликів сучасного туристичного ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи було комплексно досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств на прикладі ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ». Проведене дослідження дозволило узагальнити наукові підходи до маркетингового менеджменту у сфері туризму, оцінити реальний стан маркетингової діяльності підприємства та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

В роботі розкрито сутність маркетингової діяльності в туристичній галузі та визначено її ключові особливості. Доведено, що маркетинг у сфері туризму не обмежується лише функціями просування та збуту, а виступає інтегрованою системою стратегічного управління, орієнтованою на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом максимального задоволення потреб споживачів. Обґрунтовано, що специфіка туристичних послуг (нематеріальність, сезонність, висока залежність від зовнішніх чинників, значна роль людського фактора) зумовлює необхідність застосування розширеного комплексу маркетингу та використання клієнтоорієнтованих підходів у процесі управління.

У межах теоретичного аналізу встановлено, що управління маркетингом у туристичних підприємствах має розглядатися як безперервний циклічний процес, що включає маркетинговий аудит, стратегічне цілепокладання, розробку маркетингових стратегій, адаптацію комплексу маркетингу, а також постійний контроль і коригування результатів.

Аналіз сучасного стану управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» дозволив визначити підприємство як суб’єкта мікропідприємництва з лінійною організаційною структурою та високим рівнем управлінської гнучкості. Встановлено, що діяльність компанії формувалася в умовах значних кризових викликів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на структуру попиту, логістику туристичних продуктів і поведінку споживачів.

Аналіз макро- та мікросередовища показав, що функціонування ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» відбувається під впливом складних політико-правових, економічних і соціально-психологічних факторів. Зокрема, закриття повітряного простору України та обмеження виїзду окремих категорій населення зумовили переорієнтацію компанії на автобусні тури та виїзди з аеропортів суміжних країн. Водночас зниження купівельної спроможності населення та зростання валютних ризиків спричинили зміну структури попиту на користь більш бюджетних та оздоровчих туристичних продуктів.

У результаті SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози його розвитку. До ключових конкурентних переваг ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» віднесено персоналізований підхід до обслуговування клієнтів, низькі постійні витрати, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та широкий спектр партнерських зв’язків із туроператорами й постачальниками послуг. Водночас встановлено наявність обмежених фінансових і маркетингових ресурсів, низького рівня впізнаваності бренду та недостатньо систематизованої маркетингової діяльності.

Встановлено, що ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ», будучи суб'єктом мікропідприємництва, продемонструвало високу адаптивність до кризових умов (пандемія, воєнний стан). Аналіз фінансових показників за 2022–2024 рр. виявив різкий перехід від збитковості до стрімкого зростання: у 2024 році сукупний дохід зріс у 8 разів порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток сягнув 270,5 тис. грн. Це стало можливим завдяки переорієнтації на автобусні тури, складні логістичні маршрути та активне використання цифрових каналів (Instagram, Telegram, Viber).

Виявлені проблеми та обмеження. Маркетингова діяльність підприємства має переважно інтуїтивний характер і базується на досвіді власника, а не на формалізованих стратегіях і аналітичних даних. Використання цифрових інструментів (соціальні мережі, месенджери, онлайн-платформи бронювання) є фрагментарним і не інтегрованим у єдину маркетингову систему, що обмежує потенціал масштабування бізнесу.

Попри позитивну фінансову динаміку, система управління маркетингом на підприємстві характеризується низьким рівнем автоматизації та переважанням «ручного» керування. Відсутність повноцінної CRM-системи призводить до втрати потенційних клієнтів (лідів) при масштабуванні діяльності та унеможливлює глибоку аналітику клієнтської бази для підвищення її пожиттєвої цінності (LTV).

В роботі обґрунтовано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» на основі впровадження маркетингових інновацій та реалізації концепції маркетингу взаємовідносин, яка в умовах цифровізації та зростання конкуренції набуває домінуючого значення, забезпечуючи формування стабільних зв’язків із клієнтами та партнерами.

Запропоновано концептуальну модель управління маркетингом, яка поєднує стратегічне планування, клієнтоорієнтований підхід, цифровізацію процесів та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено впровадженню інструментів інтернет-маркетингу, CRM-систем, аналітики даних, автоматизації комунікацій та використанню сучасних цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

У межах роботи доведено доцільність використання таких маркетингових інновацій, як системи онлайн-бронювання, інфлюенс-маркетинг, чат-боти на базі штучного інтелекту, віртуальні тури та персоналізовані пропозиції для клієнтів. Обґрунтовано, що їх впровадження дозволить знизити транзакційні витрати, підвищити рівень лояльності клієнтів, покращити якість сервісу та розширити цільову аудиторію без суттєвого зростання операційних витрат.

У межах представленої магістерської роботи проведено комплексний теоретичний аналіз та розроблено науково обґрунтовані методичні рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингового управління в туристичній галузі. Базуючись на результатах проведеного дослідження, було сформульовано такі ключові висновки та практичні пропозиції.

1. Теоретико-методологічні засади маркетингового управління. Доведено, що в умовах сучасної цифровізації та високої турбулентності ринку маркетинг у туристичній сфері трансформується з простого інструменту збуту у

фундаментальну концепцію стратегічного управління. Ефективне управління маркетинговою діяльністю базується на синергії традиційних аналітичних підходів та новітніх цифрових рішень, де основний акцент зміщується від прямої реклами до управління взаємовідносинами, репутацією та клієнтським досвідом.

2. Пропозиції щодо вдосконалення. Обґрунтовано необхідність впровадження Інтегрованої моделі адаптивного маркетингового управління, ядром якої є цифрова трансформація бізнес-процесів. Ключовими рекомендаціями є:

• Впровадження CRM-системи (наприклад, SalesDrive) для централізації даних та автоматизації воронки продажів.

• Використання алгоритмічних чат-ботів для миттєвої обробки типових запитів, що дозволить вивільнити до 30% робочого часу керівника.

• Перехід до стратегії вірального контент-маркетингу (TikTok, Reels) для зниження вартості залучення клієнта (CAC) за рахунок органічного охоплення.

3.Оцінка очікуваної ефективності. Розрахунки підтверджують, що реалізація запропонованих заходів забезпечить значний синергетичний ефект:

• Економічний ефект: зростання конверсії у продажі з 18,4% до 24% та підвищення рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) до рівня понад 750%.

• Комунікаційний ефект: зниження вартості залучення одного клієнта з 147 грн до 115 грн.

• Стратегічний ефект: зростання показника утримання клієнтів (Retention Rate) до 60% завдяки глибокій персоналізації сервісу.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингу є безальтернативним шляхом, що дозволить ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» трансформуватися у сучасну TravelTech-компанію локального масштабу, здатну ефективно конкурувати на ринку за рахунок технологічної переваги та високої персоналізації послуг

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що поставлена у магістерській роботі мета досягнута, а визначені завдання — виконані у повному обсязі. Отримані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації мають прикладне значення і можуть бути використані у діяльності ТОВ «ДМС

ТРЕВЕЛ» для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю. Запропоновані підходи також можуть бути адаптовані до умов функціонування інших малих і середніх туристичних підприємств, що працюють у кризовому та післякризовому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чміль Г.Л., Малюкіна С.В. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/69
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент* / пер. з англ. Сардаряна С. С. 15-те вид. Київ : Видавничий дім «Київ-Могилянська академія», 2018. 832 с..
3. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. К.: КНТЕУ, 2019. 463 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2016. 720 с.
5. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підруч. / Ю. М. Правик. – К. : Знання, 2018. – 303 с.
6. Забуранна Л. В. Особливості комплексу маркетингу на підприємствах сфери туризму. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 10 (112). С. 58–65
7. Жукова Н. Елементи комплексу маркетингу в туристичному бізнесі. *Торгівля і ринок України*. 2019.Вип. 10. Т. 1. С. 290–297.
8. Кащена Н.Б., Нестеренко І.В., Чміль Г.Л. Управління інноваційними біокластерами в умовах цифровізації: організаційно-методичний аспект. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 69. С. 71–78. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-13
9. Бейдик О. О. *Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування* : монографія. Київ : Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2013. 216 с.
10. Балабанова Л. В. *Маркетинговий менеджмент* : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 354 с.
11. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л. Маркетинг стосунків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 160 с.
12. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.

13. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
14. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Миколаєнко І. В. Туристична політика: міжнародний та національний виміри : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 304 с.
15. Костюк О. С. Маркетинг у сфері туризму: особливості та сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-54.
16. Нагара М. Б. Маркетингові комунікації туристичних підприємств: системний та управлінський аспекти. *Вісник ХНЕУ*. 2022.
17. Альбещенко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics*. 2023. No 39. С. 6–10.
18. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівецьк. нац. ун-т., 2014. 132 с.
19. Міжнародний туристичний форум «Туризм в Україні: виклики та відновлення». URL: https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy_turist/
20. Македон В.В., Байлова О.О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 47. С. 16–26. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3
21. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків : Видавець Іванченко І.С.2021. 209с.URL:https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/905/1/Monografiya%20Savicka%2 0N.L.%2c%20Chmil%20G.L.%2c%20Dzhgutashvili%20N.M..pdf
22. Ковалевська Н.С., Нестеренко І.В., Янчева І.В., Лопін А.О. Диджиталізація обліково-аналітичного забезпечення природоохоронної діяльності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2021. Вип. 1 (33). С. 32–43. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3302/1/%2b%d1%80%d0%b5%d0%bf.3.pdf

23. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. Черкаси: видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.
24. Davydova O., Chebanova N., Kashchena N., Chmil H., Protsenko V. Economic activity of enterprises: methodical aspects of assessment. *SHS Web of Conferences.* 2019. Vol. 67. 06012. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706012
25. Фінансова звітність ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» за 2022–2024 рр. (Форма №1-мс «Баланс», Форма №2-мс «Звіт про фінансові результати»), надана на основі даних ДП «Інформаційно-ресурсний центр» та ДКСУ.
26. Opendatabot / YouControl — дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) щодо ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» (код ЄДРПОУ 43213514).
27. Король О. О. Менеджмент туризму : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 232 с.
28. Закон України «Про туризм»: від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр.
29. Офіційний сайт ТОВ «ДМС ТРЕВЕЛ» / Соціальні мережі підприємства. [Електронний ресурс]. URL: https://www.instagram.com/dms_travel/ (дата звернення: 08.02.2026).
30. Балабанова Л. В. *Маркетинг туристичного підприємства*. – К. : КНЕУ, 2019. – 412 с
31. Middleton V., Fyall A., Morgan M. *Marketing in Travel and Tourism*. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2017. – 496 p.
32. UNWTO. *Tourism and Digital Transformation*. – Madrid, 2020.
33. Бойко М. Г. Маркетинг у туризмі : навчальний посібник. – Київ : Кондор, 2020. – 280 с.
34. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 612 с.
35. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Наш формат, 2020. 456 с.

36. Davis M. What Is Global Marketing? - Strategies, Definition & Issues. URL: http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-global-marketing-strategiesdefinition-issues.html#lesson
37. Drucker Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practic ies. New York: Harper&Row, 1973. 234c.
38. KeyCRM — CRM для інтернет-торгівлі та сфери послуг. Офіційний сайт платформи. URL: https://keycrm.app (дата звернення: 11.02.2026).
39. Король О.Д. Маркетинг туризму. Чернівці: Рута, 2017. 240 с
40. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. – 7th ed. – Harlow : Pearson Education, 2019. – 656 p.
41. UNWTO. Global Report on Digital Transformation in Tourism. – Madrid : World Tourism Organization, 2021. – 98 p.
42. OECD. Tourism Trends and Policies 2022. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 336 p.
43. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : навчальний посібник. – Суми: Університетська книга, 2018. – 278 с.
44. Ковалевська Н.С., Бойченко Н.В., Нестеренко І.В. ІТ-аудит як пріоритетний напрям внутрішнього контролю діяльності підприємств готельного бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 2(30). С. 34-45.
45. Савицька Н.Л. Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку: монографія. Харків: Вид-во «Форт», 2012, 351 с. URL: https:// repo.btu.kharkov.ua/bitstream/ 123456789/4673/1/%d0%a1%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0_2012.pdf
46. Krutova A., Kashchena N., Chmil H. Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1 (31). С. 162–173.
47. CRM SalesDrive для туристичних агентств. *SalesDrive*. URL: https://salesdrive.ua/tour-agencies/ (дата звернення: 13.02.2026).
48. Окландер М. А. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 6. С. 44–52.

49. Романюк О. П. Інноваційні технології в туризмі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 72. С. 115–120.
50. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. Київ : Атіка, 2016. 392 с.
51. Державна служба статистики України**.** Туризм в Україні в умовах воєнного стану : аналітичний огляд. – Київ : ДССУ, 2023. – 48 с.
52. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Tourism during wartime: challenges, losses and recovery prospects. – Kyiv, 2023. – URL: https://tourism.gov.ua (дата звернення: 10.02.2026).
53. Погуда Н. В. Вплив воєнних дій на розвиток туризму в Україні та перспективи його відновлення. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 102–108.
54. Ukrainian Hotel & Resort Association**.** Economic impact of the war on the tourism and hospitality sector of Ukraine. – Kyiv, 2024. – URL: https://uhra.com.ua (дата звернення: 10.02.2026).
55. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and Economic Recovery in Crisis-Affected Destinations. – Madrid : UNWTO, 2023. – 96 p.
56. UNESCO. Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at $3.5 billion. – Paris : UNESCO, 2024. – URL: https://www.unesco.org (дата звернення: 10.02.2026).
57. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact 2024. – London : WTTC, 2024. – 30 p.
58. Tourism Sector of Ukraine in 2024: Over 3 Billion UAH in Tax Contributions / Welcome Ukraine. – 2025. – DOC: https://welcomeukraine.today/article/473-turystychna-sfera-ukrainy-u-2024-rotsi-ponad-3-mlrd-hrn-nadkhodzhen-do-budzhetu (дата звернення: 01.02.2026).