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 ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТРЕВЕЛ ЮКРЕЙН ТУДЕЙ»

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
заочної форми навчання
Стефанюка Євгена Олеговича

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Марков Роберт Рубенович

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу
від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Стефанюк О.Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг (на прикладі ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей») : кваліфікаційна магістерська робота. Київ : АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг (на прикладі ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»)» складається з 84 сторінок комп'ютерного набору, містить 27 таблиць, 5 рисунків та 61 бібліографічних джерела.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг у сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Обґрунтовано роль маркетингової діяльності як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності, адаптації підприємства до змін ринкового середовища та підвищення ефективності його функціонування в умовах зростання конкуренції, цифровізації та динамічних змін споживчих потреб на ринку туристичних послуг.

Дослідження виконане на матеріалах діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» і спрямоване на виявлення проблем та недоліків існуючої системи управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства, а також на розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності. Особливу увагу приділено організаційним, аналітичним і стратегічним аспектам маркетингового управління, застосуванню системи показників ефективності (KPI), використанню цифрових маркетингових інструментів та CRM-орієнтації. За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, що сприяють зростанню клієнтської бази, підвищенню впізнаваності бренду та економічній доцільності впровадження запропонованих заходів.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності, змісту та ролі маркетингової діяльності в системі управління підприємством, визначено специфіку маркетингу туристичних послуг. Проаналізовано сучасні концепції маркетингового управління, інструментарій маркетингу та підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Сформовано теоретичну основу для проведення подальшого прикладного аналізу.

У другому розділі здійснено аналіз управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства та ринку туристичних послуг, проаналізовано маркетингове середовище й ринкові позиції підприємства. Оцінено систему маркетингового управління, використання інструментів просування та результативність маркетингових заходів на основі фінансових, клієнтських і digital-показників. Визначено основні проблеми та резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей». Запропоновано стратегічні напрями розвитку маркетингової системи з урахуванням результатів SWOT-аналізу та оцінки ефективності маркетингової діяльності. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи KPI, удосконалення цифрового маркетингу, CRM-орієнтації та оптимізації маркетинг-міксу. Проведено оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів, що підтвердило їх доцільність і практичну значущість для підвищення результативності діяльності підприємства.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення поставленої мети та виконання завдань магістерської роботи. Сформульовано основні наукові положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства, визначено їх економічну ефективність та вплив на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей».

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетингом, підприємство сфери послуг, туристичне підприємство, ефективність маркетингу, цифровий маркетинг, KPI, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Stefaniuk Ye. O. Management of marketing activities of a service enterprise (a case study of LLC "Travel Ukraine Today") : master's qualification thesis. Kyiv : APSVT, 2026.

The explanatory note to the master's qualification thesis entitled "Management of marketing activities of a service enterprise (a case study of LLC 'Travel Ukraine Today')" consists of 84 pages of computer-typed text and includes 27 tables, 5 figures, and 61 bibliographic sources.

The thesis examines the theoretical, methodological, and applied aspects of managing marketing activities of service enterprises under modern market economy conditions. The role of marketing activity is substantiated as a key tool for ensuring competitiveness, adapting enterprises to changes in the market environment, and improving the efficiency of their functioning amid increasing competition, digitalization, and dynamic changes in consumer needs in the tourism services market.

The research is based on the operational data of LLC "Travel Ukraine Today" and is aimed at identifying problems and shortcomings of the existing system of marketing management at a tourism enterprise, as well as developing practical recommendations to enhance its effectiveness. Particular attention is paid to organizational, analytical, and strategic aspects of marketing management, the application of key performance indicators (KPIs), the use of digital marketing tools, and CRM orientation. Based on the research results, directions for improving the company's marketing activities are substantiated, which contribute to the expansion of the customer base, increased brand awareness, and the economic feasibility of implementing the proposed measures.

The first chapter presents the theoretical foundations of marketing activity management in service enterprises. Scientific approaches to defining the essence, content, and role of marketing activities within the enterprise management system are generalized, and the specific features of tourism marketing are identified. Modern concepts of marketing management, marketing tools, and approaches to evaluating the effectiveness of marketing activities are analyzed. Theoretical prerequisites for further applied analysis are formed.

The second chapter provides an analysis of marketing activity management at LLC "Travel Ukraine Today". An organizational and economic profile of the enterprise and the tourism services market is presented, and the company's market positions are analyzed. The marketing management system, the use of promotion tools, and the effectiveness of marketing activities are evaluated based on financial, customer, and digital performance indicators. Key problems and reserves for improving marketing effectiveness are identified.

The third chapter substantiates directions for improving the management of marketing activities at LLC "Travel Ukraine Today". Strategic directions for developing the marketing system are proposed based on the results of SWOT analysis and marketing effectiveness assessment. Practical recommendations are developed for implementing a KPI system, enhancing digital marketing, strengthening CRM

orientation, and optimizing the marketing mix. An assessment of the economic efficiency of implementing the proposed measures is conducted, confirming their feasibility and practical significance for improving the enterprise's performance.

The conclusions summarize the results of the theoretical and applied research, confirm the achievement of the research goal and the fulfillment of the objectives of the master's thesis. The main scientific findings and practical recommendations for improving the management of marketing activities of a tourism enterprise are formulated, and their economic efficiency and impact on enhancing the competitiveness of LLC "Travel Ukraine Today" are determined.

Keywords: marketing activities, marketing management, service enterprise, tourism enterprise, marketing effectiveness, digital marketing, KPI, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ 12

1.1. Теоретичні підходи до трактування сутності та змісту маркетингової діяльності підприємства у сфері послуг 12

1.2. Методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери 22

1.3. Методи та показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері послуг 30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕВЕЛ ЮКРЕЙН ТУДЕЙ» 40

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» 40

2.2. Аналіз маркетингового середовища та ринкових позицій підприємства 47

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» 51

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕВЕЛ ЮКРЕЙН ТУДЕЙ» 58

3.1. Формування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства 58

3.2. Удосконалення інструментарію маркетингового управління з урахуванням цифрових технологій 64

3.3. Обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих маркетингових заходів 69

ВИСНОВКИ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ДОДАТКИ 82

ВСТУП

В умовах трансформації національної економіки, посилення конкуренції на ринку послуг та зростання впливу глобалізаційних і цифрових процесів особливого значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг. Туристичні підприємства, як суб'єкти ринку з високим рівнем залежності від споживчого попиту, ринкової кон'юнктури та зовнішніх факторів, відіграють важливу роль у формуванні конкурентного середовища, розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, а також у забезпеченні зайнятості населення та надходжень до бюджету. У таких умовах саме маркетингова діяльність виступає ключовим інструментом адаптації туристичних підприємств до змін ринкового середовища та досягнення стійких конкурентних позицій.

Сучасний ринок туристичних послуг характеризується високою динамічністю, зростанням вимог споживачів до якості сервісу, індивідуалізації туристичних продуктів, доступності інформації та ефективності комунікацій. Недостатньо ефективне управління маркетинговою діяльністю призводить до втрати клієнтів, зниження рівня впізнаваності бренду, нераціонального використання маркетингового бюджету та погіршення фінансових результатів підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність науково обґрунтованого підходу до формування та вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери.

Актуальність обраної теми зумовлена також зростаючою роллю цифрових маркетингових інструментів, онлайн-комунікацій, CRM-систем та соціальних мереж у просуванні туристичних послуг, що вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до управління маркетингом. Вивчення теоретико-методологічних засад і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю з урахуванням специфіки туристичного бізнесу дозволяє сформувати ефективні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. У цьому контексті доцільним є дослідження маркетингової

діяльності на прикладі конкретного підприємства - ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємств, зокрема у сфері послуг і туризму, ґрунтовно досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади маркетингу, концепцію ринкової орієнтації та формування конкурентних переваг підприємств розкрито в роботах Ф. Котлера та Г. Армстронга [8], Ф. Котлера і К. Л. Келлера [9], Ж.-Ж. Ламбена [11], П. Дойла [5], М. Портера [19], у яких маркетинг розглядається як ключовий інструмент стратегічного розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Особливості маркетингу послуг і туристичного маркетингу, зокрема проблеми сервісної якості, взаємодії з клієнтами та управління споживчим досвідом, висвітлено у працях К. Ґрьонруса [6], Л. Беррі [30], Д. Боуена та Ф. Котлера [31], а також у дослідженнях В. А. Зайтамл, М. Дж. Бітнер і Д. Д. Гремлер [26]. Значну увагу питанням туристичного маркетингу та розвитку конкурентоспроможності дестинацій приділено в публікаціях Д. Бухаліса і М. Ферсте [2], Б. Софронова [21], М. Басуматарі та Г. Сарми [1].

Сучасні тенденції цифровізації маркетингової діяльності, використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж і CRM-систем досліджуються у працях Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік [3], Е. Христу [4], М. Тіаго і Ж. Веріссімо [22], а також у наукових статтях С. Осьєвської, І. Максютенко, Н. Писаренко Н. [45-49], Середа [57-58], які аналізують вплив цифрових інструментів на поведінку споживачів.

Вагомий внесок у дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг і туризму зробили українські науковці. Зокрема, Н. В. Карпенко [37], Т. І. Ткаченко [59], І. М. Школа [61], О. Ю. Дмитрук [35] розглядають специфіку туристичного ринку, формування маркетингових стратегій та застосування сучасних інструментів просування в умовах трансформації економіки.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість теоретичних і прикладних досліджень, питання комплексного управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств з урахуванням сучасних ринкових викликів, цифрової трансформації та практичної специфіки функціонування залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює актуальність подальших наукових пошуків і підтверджує доцільність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження теоретико-методологічних засад і практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

– розкрити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту маркетингової діяльності підприємства у сфері послуг;

– дослідити методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної галузі;

– узагальнити методи та показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»;

– проаналізувати маркетингове середовище та ринкові позиції підприємства;

– здійснити оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності маркетингових заходів;

– оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і механізмів управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, індукцію і дедукцію - для узагальнення теоретичних положень; системний та структурно-функціональний підходи – для дослідження управління маркетинговою діяльністю як цілісної системи; економіко-статистичні методи, зокрема порівняння, групування та аналіз динаміки - для оцінювання маркетингових показників діяльності підприємства; SWOT- та PEST-аналіз - для дослідження маркетингового середовища; розрахунково-аналітичний і прогнозний методи - для обґрунтування запропонованих рекомендацій та оцінки їх ефективності.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу та управління підприємствами сфери послуг, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» і результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до удосконалення управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування ринку та використання цифрових маркетингових інструментів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Робота складається з 84 сторінок, містить 27 таблиць, 5 рисунків та 61

бібліографічних джерела з відповідними посиланнями.

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

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Теоретичні підходи до трактування сутності та змісту маркетингової діяльності підприємства у сфері послуг

Маркетингова діяльність підприємства як наукова категорія зазнала суттєвої еволюції, що було зумовлено розвитком ринкових відносин, змінами у структурі споживчого попиту, посиленням конкуренції та трансформацією ролі споживача в економічних процесах. У науковій літературі простежується поступовий перехід від вузького трактування маркетингу як сукупності збутових операцій до сучасного розуміння маркетингової діяльності як інтегрованої системи управління підприємством, орієнтованої на створення споживчої цінності та довгострокових конкурентних переваг.

У контексті дослідження маркетингової діяльності підприємств сфери послуг особливої уваги потребує уточнення не лише еволюції змісту маркетингу, а й специфіки його функціонування та управління в умовах нематеріального характеру послуг.

Класичні підходи до визначення маркетингової діяльності сформувалися у першій половині XX століття та були тісно пов’язані з розвитком масового виробництва і товарних ринків. У межах цих підходів маркетинг здебільшого ототожнювався зі збутом і розподілом продукції. Так, Ф. Котлер визначає маркетинг як діяльність, спрямовану на задоволення потреб і запитів споживачів шляхом обміну, акцентуючи увагу на таких функціях, як просування, ціноутворення та реалізація товарів [38]. Подібні трактування переважали у працях ранніх дослідників маркетингу, для яких маркетингова діяльність виконувала допоміжну функцію щодо виробництва і зводилася переважно до комерційних операцій.

З подальшим ускладненням ринкових відносин і зростанням ролі

конкуренції сформувався управлінський підхід до розуміння маркетингової діяльності підприємства. У межах цього підходу маркетинг розглядається як складова загальної системи управління, що охоплює процеси планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів. Ж.-Ж. Ламбен зазначає, що маркетингова діяльність має стратегічний характер і спрямована на ідентифікацію ринкових можливостей, формування ціннісної пропозиції та забезпечення узгодженості між ресурсами підприємства і вимогами ринку [40]. Управлінський підхід підкреслює необхідність інтеграції маркетингу з фінансовою, виробничою та кадровою політикою підприємства.

Подальший етап еволюції наукових підходів пов’язаний із розвитком ринково-орієнтованих концепцій, у межах яких маркетингова діяльність розглядається як філософія бізнесу і визначальний принцип функціонування підприємства. Представники цього напряму доводять, що ефективність діяльності підприємства залежить від здатності глибоко розуміти потреби цільових споживачів і створювати для них вищу споживчу цінність. П. Дойл наголошує, що маркетингова діяльність є основою формування довгострокових відносин із клієнтами та забезпечення сталих фінансових результатів підприємства [5]. М. Портер, у свою чергу, пов’язує маркетингову діяльність із формуванням конкурентних переваг і реалізацією конкурентної стратегії підприємства [19].

Сучасний етап розвитку наукових підходів до визначення маркетингової діяльності характеризується переходом до сервісно-орієнтованих і клієнтоцентричних концепцій, що особливо актуально для підприємств сфери послуг. У межах концепції маркетингу взаємовідносин і сервісно-домінантної логіки маркетингова діяльність розглядається як процес створення та підтримки довгострокових взаємин зі споживачами, заснований на довірі, якості сервісу та спільному створенні цінності [57; 58]. Значний вплив на трансформацію маркетингової діяльності має також розвиток цифрових технологій, що зумовлює активне використання інтернет-маркетингу, аналітики даних і персоналізованих комунікацій у практиці підприємств.

Узагальнення основних наукових підходів до трактування сутності маркетингової діяльності підприємства свідчить про її багатовимірний характер та поступову трансформацію відповідно до змін ринкового середовища. У процесі еволюції маркетингової думки відбувся перехід від вузького функціонального розуміння маркетингу до його сприйняття як комплексної управлінської концепції, орієнтованої на споживача та створення цінності. Основні етапи розвитку наукових підходів до визначення маркетингової діяльності підприємства систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до трактування маркетингової діяльності підприємства

Науковий підхід	Представники	Сутність підходу до маркетингової діяльності	Ключовий акцент
Класичний (збутовий)	Ф. Котлер, Е. Маккарті	Маркетингова діяльність розглядається як сукупність збутових операцій, пов'язаних із реалізацією товарів і просуванням на ринку	Збут, розподіл, ціноутворення
Управлінський	Ж.-Ж. Ламбен, А. Ансофф	Маркетингова діяльність є складовою системи управління підприємством і охоплює планування, організацію та контроль маркетингових рішень	Управління та стратегічне планування
Ринково-орієнтований	П. Дойл, М. Портер	Маркетингова діяльність трактується як філософія бізнесу, орієнтована на потреби споживачів і формування конкурентних переваг	Створення споживчої цінності
Сервісно-орієнтований	К. Грьонрус, Л. Беррі	Маркетингова діяльність спрямована на побудову довгострокових відносин зі споживачами та забезпечення високої якості сервісу	Взаємовідносини та лояльність клієнтів
Сучасний (цифровий, клієнтоцентричний)	Ф. Котлер, К. Келлер	Маркетингова діяльність здійснюється з використанням цифрових інструментів, CRM-систем та персоналізованих комунікацій	Цифровізація та персоналізація

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 8; 9; 11; 19; 27; 30; 41]

Таким чином, еволюція наукових підходів до визначення маркетингової

діяльності підприємства свідчить про поступовий перехід від функціонального та збутового розуміння маркетингу до комплексного, стратегічно орієнтованого та клієнтоцентрованого підходу. Для підприємств сфери послуг це означає необхідність розглядати маркетингову діяльність як ключовий елемент системи управління, спрямований на створення споживчої цінності, підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Особливістю маркетингової діяльності у сфері послуг є її орієнтація не лише на кінцевий результат у вигляді реалізації послуги, а й на процес взаємодії зі споживачем. На відміну від товарного виробництва, послуги характеризуються нематеріальністю, невіддільністю від джерела надання, мінливістю якості та неможливістю зберігання, що суттєво впливає на зміст і організацію маркетингової діяльності підприємств сфери послуг [44-47]. У зв’язку з цим маркетингова діяльність набуває сервісно-орієнтованого характеру та тісно пов’язується з управлінням якістю обслуговування і формуванням позитивного клієнтського досвіду.

Основною метою маркетингової діяльності підприємства сфери послуг є забезпечення стійкої конкурентоспроможності шляхом максимального задоволення потреб цільових споживачів і досягнення економічних результатів у довгостроковій перспективі. Згідно з підходами Ф. Котлера, маркетингова діяльність має бути спрямована на створення цінності для споживачів та формування взаємовигідних відносин із ними, що забезпечує зростання прибутковості та ринкової вартості підприємства [38]. У межах цієї мети реалізуються такі ключові цілі, як формування попиту, підвищення рівня лояльності клієнтів, зміцнення іміджу та бренду підприємства, а також забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для досягнення зазначених цілей маркетингова діяльність підприємства сфери послуг реалізується через виконання комплексу функцій. У наукових джерелах до основних функцій маркетингової діяльності відносять аналітичну, виробничо-сервісну, збутову, комунікаційну та управлінську функції [60; 61]. Аналітична функція передбачає дослідження ринку, аналіз споживчої поведінки,

конкурентного середовища та маркетингових ризиків. Виробничо-сервісна функція полягає у формуванні асортименту послуг і забезпеченні їх відповідності очікуванням споживачів за рівнем якості та сервісу.

Збутова функція маркетингової діяльності охоплює вибір каналів розповсюдження послуг, організацію продажів і управління взаємодією з клієнтами на етапі надання послуги. Комунікаційна функція включає комплекс заходів із просування послуг, формування позитивного іміджу підприємства та підтримання ефективного інформаційного обміну зі споживачами. Управлінська функція маркетингової діяльності полягає у координації маркетингових процесів, прийнятті стратегічних і оперативних рішень, а також у контролі та оцінюванні результативності маркетингових заходів [24].

Таким чином, сутність маркетингової діяльності підприємства сфери послуг полягає у забезпеченні цілеспрямованої ринкової орієнтації підприємства на основі інтеграції аналітичних, сервісних, комунікаційних і управлінських функцій. Реалізація маркетингової діяльності як цілісної системи дозволяє підприємствам сфери послуг ефективно реагувати на зміни споживчих потреб, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Структурні елементи маркетингової діяльності підприємства сфери послуг, а також їх цільова спрямованість і функціональне наповнення узагальнено в таблиці 1.2.

Наведена в таблиці 1.2 структура сутності, цілей і функцій маркетингової діяльності підприємства сфери послуг відображає її комплексний і системний характер. На відміну від підприємств матеріального виробництва, у сфері послуг маркетингова діяльність охоплює не лише процеси просування та реалізації, а й безпосередньо впливає на формування якості послуг і споживчого досвіду клієнтів. Це зумовлює необхідність інтеграції маркетингових функцій з операційною, кадровою та сервісною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.2

Сутність, цілі та функції маркетингової діяльності підприємства сфери послуг

Елемент маркетингової діяльності	Змістовна характеристика	Орієнтація на результат
Сутність маркетингової діяльності	Сукупність взаємопов'язаних управлінських і сервісних процесів, спрямованих на виявлення потреб споживачів, формування ціннісної пропозиції та надання послуг	Забезпечення ринкової орієнтації підприємства
Мета маркетингової діяльності	Досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства шляхом задоволення потреб цільових споживачів	Довгострокове зростання ефективності діяльності
Аналітична функція	Дослідження ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та ринкових ризиків	Обґрунтованість маркетингових рішень
Сервісно-виробнича функція	Формування асортименту послуг і забезпечення їх відповідності очікуванням споживачів	Підвищення якості послуг
Збутова функція	Організація продажів, вибір каналів розповсюдження та управління клієнтськими взаємовідносинами	Зростання обсягів реалізації
Комунікаційна функція	Просування послуг, формування іміджу підприємства та комунікація зі споживачами	Підвищення впізнаваності та лояльності
Управлінська функція	Планування, координація, контроль та оцінювання ефективності маркетингової діяльності	Досягнення стратегічних цілей

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 9; 19; 26]

У контексті подальшого методологічного аналізу важливим є розуміння ролі окремих функцій маркетингової діяльності, зокрема аналітичної, сервісно-виробничої та управлінської, як об'єктів цілеспрямованого управління. З огляду на високу динамічність ринку послуг, своєчасність і достовірність маркетингової інформації набувають вирішального значення для забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сервісно-виробнича функція має особливе значення для підприємств сфери послуг, оскільки процес створення та споживання послуги відбувається одночасно. Це зумовлює тісний зв'язок маркетингової діяльності з управлінням якістю обслуговування, стандартами сервісу та професійною підготовкою

персоналу. Від рівня виконання цієї функції значною мірою залежить сприйняття споживачами цінності послуги та рівень їх задоволеності.

Збутова та комунікаційна функції маркетингової діяльності у сфері послуг спрямовані не лише на стимулювання попиту, а й на формування довіри до підприємства та його бренду. Умови високої конкуренції і низької матеріальної відчутності послуг зумовлюють зростання ролі ефективних комунікацій, персоналізованих пропозицій і клієнтоорієнтованих каналів взаємодії. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання цифрових маркетингових інструментів, що дозволяють розширити охоплення цільової аудиторії та підвищити ефективність маркетингових заходів.

Управлінська функція забезпечує узгодженість усіх елементів маркетингової діяльності та їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Систематичне планування, контроль і оцінювання результативності маркетингових рішень дозволяють своєчасно коригувати маркетингову стратегію та підвищувати рівень ефективності використання ресурсів. Таким чином, взаємозв’язок сутності, цілей і функцій маркетингової діяльності, узагальнений у таблиці 1.2, підтверджує доцільність розгляду маркетингу як ключового елементу системи управління підприємством сфери послуг, здатного забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Зміст маркетингової діяльності підприємств сфери послуг розширюється порівняно з традиційним комплексом маркетингу та ґрунтується на концепції розширеного маркетинг-міксу. Поряд із класичними елементами 4P (product, price, place, promotion) активно використовуються додаткові елементи: персонал, процеси та матеріальне оточення, що дозволяє повніше відобразити специфіку надання послуг і підвищити рівень задоволеності споживачів [28; 29].

Основні характеристики послуг та їх вплив на зміст маркетингової діяльності підприємств сфери послуг узагальнено в таблиці 1.3.

Наведені в таблиці 1.3 характеристики послуг чітко відображають специфіку маркетингової діяльності підприємств сфери послуг та визначають її змістовне наповнення. Нематеріальний характер послуг обумовлює підвищену

роль нематеріальних активів підприємства, зокрема бренду, ділової репутації та рівня довіри з боку споживачів. За таких умов маркетингова діяльність має бути спрямована на формування позитивного іміджу підприємства та мінімізацію споживчих ризиків шляхом використання інструментів маркетингових комунікацій, у тому числі цифрових каналів і рекомендаційних механізмів.

Таблиця 1.3

Вплив характеристик послуг на зміст маркетингової діяльності підприємства

Характеристика послуг	Зміст характеристики	Вплив на маркетингову діяльність підприємства
Нематеріальність	Відсутність фізичної форми послуги до моменту споживання	Формування довіри, іміджу та бренду, активне використання комунікаційних інструментів
Невіддільність виробництва від споживання	Послуга надається і споживається одночасно	Інтеграція маркетингової діяльності з операційною, підвищення ролі персоналу
Мінливість якості	Залежність якості послуги від людського чинника і умов надання	Стандартизація сервісних процесів, управління клієнтським досвідом
Неможливість зберігання	Послугу неможливо накопичити для майбутнього використання	Управління попитом і пропозицією, гнучка цінова політика
Високий рівень участі споживача	Споживач є активним учасником процесу надання послуги	Персоналізація пропозицій, розвиток маркетингу взаємовідносин
Залежність від зовнішнього середовища	Вплив сезонності та кон’юнктурних чинників	Використання прогнозування попиту та антикризових маркетингових заходів

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 9; 26]

Невіддільність виробництва послуг від процесу їх споживання зумовлює необхідність інтеграції маркетингових рішень з операційною діяльністю та управлінням персоналом. Працівники підприємства стають безпосередніми носіями ціннісної пропозиції, а їх професійні та комунікативні компетентності впливають на сприйняття якості послуги клієнтами. У цьому контексті маркетингова діяльність підприємства охоплює елементи внутрішнього маркетингу, спрямованого на формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури та підвищення мотивації персоналу.

Мінливість якості послуг, пов’язана з людським фактором і умовами обслуговування, актуалізує потребу у впровадженні стандартів сервісу та систем контролю якості. Маркетингова діяльність підприємств сфери послуг повинна орієнтуватися на управління клієнтським досвідом та забезпечення стабільного рівня задоволеності споживачів. Це, у свою чергу, сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищенню рівня їх лояльності.

Неможливість зберігання послуг обумовлює необхідність використання інструментів управління попитом і пропозицією, зокрема гнучкої цінової політики, програм стимулювання попиту та систем попереднього бронювання. У сфері туристичних послуг ця особливість посилюється сезонністю попиту, що вимагає від підприємств постійного моніторингу ринкової ситуації та адаптації маркетингових стратегій до змін кон’юнктури ринку.

Таким чином, узагальнення впливу характеристик послуг на маркетингову діяльність підприємства, представлене в таблиці 1.3, підтверджує доцільність застосування розширеного та інтегрованого підходу до управління маркетингом у сфері послуг. Ефективне врахування зазначених особливостей дозволяє підприємствам підвищувати результативність маркетингових заходів, забезпечувати стабільну якість обслуговування та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах сучасного ринкового середовища.

Взаємозв’язок основних характеристик послуг і ключових елементів маркетингової діяльності підприємства схематично подано на рисунку 1.1.

На рисунку 1.1 подано причинно-наслідкові зв’язки між ключовими властивостями послуг та основними напрямами маркетингової діяльності підприємств сфери послуг. Ліва частина схеми відображає специфічні характеристики послуг, зумовлені їх нематеріальною природою, процесністю та участю споживача, тоді як права частина конкретизує відповідні маркетингові інструменти та управлінські рішення.

Нематеріальність послуг обґрунтовує необхідність зосередження маркетингових зусиль на брендингу, формуванні позитивного іміджу та побудові довіри споживачів. Мінливість якості послуг визначає важливість

упровадження стандартів сервісу, системного контролю якості та постійного навчання персоналу. Невіддільність послуги від процесу її надання підкреслює ключову роль професіоналізму персоналу, ефективного управління взаємодією з клієнтами та забезпечення якості обслуговування в момент надання послуги.



Рисунок 1.1. Вплив характеристик послуг на формування змісту маркетингової діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 9; 26; 58]

Неможливість зберігання послуг актуалізує використання інструментів управління попитом, спеціальних пропозицій та розвитку супутніх послуг. Активна участь споживача в процесі надання послуги зумовлює необхідність індивідуалізації підходу, формування позитивного клієнтського досвіду та впровадження програм лояльності.

Центральний елемент схеми відображає інтегрований характер маркетингу у сфері послуг, який охоплює не лише комунікаційну діяльність, а й управління персоналом, якістю обслуговування та клієнтським досвідом, що в сукупності забезпечує конкурентоспроможність підприємств сфери послуг.

Таким чином, особливості змісту маркетингової діяльності підприємств у сфері послуг зумовлюють її комплексний, клієнтоорієнтований і міжфункціональний характер. Ефективне управління маркетинговою діяльністю вимагає узгодження маркетингових інструментів із сервісними процесами,

управлінням персоналом і стратегічними цілями підприємства, що створює підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах розвитку ринку послуг.

1.2 Методологічні основи управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери ґрунтується на сукупності принципів і методологічних підходів, що забезпечують цілісне сприйняття маркетингу як ключового елементу системи управління підприємством. Специфіка туристичних послуг, висока залежність від зовнішнього середовища, сезонність попиту та зростаючі вимоги споживачів зумовлюють необхідність застосування комплексних і адаптивних підходів до управління маркетинговою діяльністю [52; 59].

Базовим методологічним підходом є системний підхід, відповідно до якого маркетингова діяльність туристичного підприємства розглядається як цілісна система взаємопов’язаних елементів, інтегрована в загальну систему управління підприємством. У межах системного підходу маркетингові рішення узгоджуються з фінансовими, операційними та кадровими рішеннями, що дозволяє досягти синергійного ефекту та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [19; 24].

Процесний підхід передбачає розгляд маркетингової діяльності як сукупності взаємопов’язаних процесів – аналізу ринку, сегментації споживачів, формування туристичного продукту, його просування, реалізації та післяпродажного супроводу. Застосування процесного підходу сприяє чіткому розподілу відповідальності, оптимізації бізнес-процесів і підвищенню керованості маркетингової діяльності туристичного підприємства [10; 18]. Для туристичної сфери цей підхід є особливо актуальним з огляду на поєднання процесів виробництва й споживання послуг.

В умовах зростання конкуренції ключове значення набуває

клієнтоорієнтований підхід, який передбачає фокус маркетингової діяльності на потребах, очікуваннях і поведінці споживачів туристичних послуг. У межах цього підходу споживач розглядається як активний учасник процесу створення цінності, а маркетингова діяльність спрямовується на персоналізацію пропозицій, формування позитивного клієнтського досвіду та розвиток довгострокових взаємовідносин із клієнтами [9; 18; 26]. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу тісно пов’язана з використанням CRM-систем і цифрових комунікаційних інструментів.

Стратегічний підхід до управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств орієнтований на досягнення довгострокових цілей розвитку та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. У межах цього підходу маркетинг розглядається як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства, що передбачає вибір цільових сегментів, визначення позиціонування та розробку маркетингових стратегій з урахуванням конкурентного середовища та тенденцій розвитку туристичного ринку [35; 51].

Комплексне поєднання зазначених підходів забезпечується через інтегрований підхід, який передбачає узгодження маркетингових рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління. Інтегрований підхід дозволяє поєднати традиційні й цифрові інструменти маркетингу, забезпечити єдність маркетингових комунікацій та підвищити ефективність використання ресурсів туристичного підприємства [37; 47].

Методологічні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери та їх практична спрямованість узагальнено в таблиці 1.4., яка узагальнює основні методологічні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери та відображає комплексний характер сучасного маркетингового управління. Застосування системного і процесного підходів забезпечує узгодженість та керованість маркетингових процесів, що є важливим в умовах сезонності та нестабільності туристичного попиту.

Таблиця 1.4

Методологічні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств туристичної сфери

Підхід	Сутність підходу	Прояв у маркетинговій діяльності туристичного підприємства	Очікуваний результат
Системний	Розгляд маркетингової діяльності як складової цілісної системи управління підприємством	Узгодження маркетингових рішень з фінансовою, операційною та кадровою діяльністю	Підвищення узгодженості та адаптивності управління
Процесний	Орієнтація на управління сукупністю взаємопов'язаних маркетингових процесів	Управління процесами формування, просування та реалізації туристичного продукту	Оптимізація маркетингових бізнес-процесів
Клієнтоорієнтований	Спрямованість на потреби, очікування та поведінку споживачів	Персоналізація туристичних послуг, управління клієнтським досвідом	Зростання лояльності та задоволеності клієнтів
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі та конкурентні переваги підприємства	Формування маркетингової стратегії, позиціонування на туристичному ринку	Забезпечення стійкої конкурентоспроможності
Інтегрований	Поєднання різних інструментів і рівнів маркетингового управління	Інтеграція традиційних і цифрових інструментів маркетингу	Підвищення ефективності маркетингової діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 6; 9; 11; 19; 26]

Клієнтоорієнтований підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності й лояльності споживачів туристичних послуг, тоді як стратегічний підхід забезпечує досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Інтегрований підхід поєднує зазначені підходи в єдину систему управління та підвищує ефективність маркетингової діяльності туристичних підприємств.

Організаційні механізми управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств формують практичну основу реалізації методологічних підходів і забезпечують ефективне функціонування маркетингу в системі управління підприємством. Вони охоплюють сукупність організаційних структур, процедур, методів та інструментів, за допомогою яких

здійснюється планування, реалізація та контроль маркетингових рішень з урахуванням специфіки туристичної діяльності [58; 59].

Ключовим елементом організаційного механізму є формування відповідної організаційної структури управління маркетингом, яка може функціонувати у вигляді окремого маркетингового підрозділу або бути інтегрованою в загальну систему управління підприємством. Для малих і середніх туристичних підприємств характерною є поєднана структура, за якої маркетингові функції розподіляються між менеджерами з продажу, PR та клієнтського сервісу. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури [54; 60].

Важливу роль в управлінні маркетинговою діяльністю туристичних підприємств відіграє маркетинг-мікс, адаптований до специфіки туристичних послуг. Поряд із традиційними елементами комплексу маркетингу (продукт, ціна, розподіл, просування) у туристичній сфері активно застосовується розширений підхід, що включає персонал, процеси та матеріальне оточення. Застосування такого інструментарію дозволяє комплексно формувати туристичний продукт, управляти якістю сервісу та створювати позитивний клієнтський досвід [47; 57].

Суттєвого значення набуває використання цифрових маркетингових інструментів, зокрема офіційних вебсайтів, соціальних мереж, контент-маркетингу, онлайн-реклами та пошукової оптимізації. Цифрові канали комунікації дозволяють туристичним підприємствам розширювати охоплення цільової аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду та забезпечувати оперативну взаємодію з клієнтами [51]. Особливо ефективним є застосування соціальних мереж і туристичних онлайн-платформ для формування довіри та стимулювання попиту.

Окреме місце в системі інструментів управління маркетинговою діяльністю займають CRM-системи, які забезпечують накопичення й аналіз інформації про клієнтів, історію взаємодії з ними та їх споживчі переваги. Використання CRM-технологій сприяє персоналізації туристичних пропозицій,

підвищенню якості обслуговування та формуванню довгострокових відносин із клієнтами [17-18].

Основні організаційні механізми та інструменти управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Організаційні механізми та інструменти управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств

Організаційний механізм / інструмент	Зміст і характеристика	Роль у маркетинговій діяльності
Організаційна структура маркетингу	Розподіл маркетингових функцій між підрозділами та відповідальними особами	Забезпечення координації та керованості маркетингових рішень
Маркетинг-мікс (7P)	Туристичний продукт, ціна, розподіл, просування, персонал, процеси, матеріальне оточення	Формування цілісної туристичної пропозиції
Цифрові маркетингові інструменти	Вебсайт, соціальні мережі, онлайн-реклама, контент-маркетинг	Просування туристичних послуг і комунікація з клієнтами
CRM-системи	Збір та аналіз даних про клієнтів і їх поведінку	Персоналізація послуг і підвищення лояльності
Комунікаційні канали	Реклама, PR, онлайн-платформи, відгуки клієнтів	Формування іміджу та довіри до підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 6; 7; 9; 10; 11; 18; 20; 24; 26]

Запровадження цифрових маркетингових інструментів і CRM-систем сприяє підвищенню ефективності комунікацій із клієнтами, персоналізації туристичних пропозицій та формуванню довгострокових взаємовідносин. Сукупне використання наведених механізмів створює організаційне підґрунтя для ефективного управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств і забезпечення їх стійких конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Взаємозв’язок основних організаційних механізмів та інструментів управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Система організаційних механізмів управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1–12; 16–22; 26; 35; 37; 44–52; 57–61]

Рисунок 1.2 наочно відображає систему організаційних механізмів управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства та взаємозв'язок її ключових елементів. Поєднання організаційної структури, маркетинг-міксу, цифрових інструментів, CRM-систем і маркетингових комунікацій забезпечує комплексний характер маркетингового управління та сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Таким чином, організаційні механізми та інструменти управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств є багатокомпонентною системою, що поєднує організаційну структуру, маркетинг-мікс, цифрові інструменти та інформаційно-аналітичні системи. Їх ефективне використання створює передумови для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринку туристичних послуг.

Управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств неможливе без застосування сучасних методів планування, контролю та оцінювання її ефективності, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей розвитку. Специфіка туристичної діяльності, зумовлена сезонністю попиту, високою конкуренцією та залежністю

від зовнішніх чинників, вимагає використання гнучких і комплексних методів маркетингового управління [18; 19].

Маркетингове планування є базовим елементом управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств і передбачає визначення цілей, вибір цільових сегментів, формування стратегій і розробку програм маркетингових заходів. У практиці туристичних підприємств застосовуються як стратегічні, так і оперативні маркетингові плани, які враховують особливості туристичного ринку, сезонні коливання попиту та ресурсні обмеження підприємства. Планування дозволяє узгодити маркетингові цілі з загальною стратегією розвитку підприємства й забезпечити раціональний розподіл ресурсів [3; 24].

Важливим інструментом контролю маркетингової діяльності є система ключових показників ефективності (KPI), які відображають результативність маркетингових заходів та ступінь досягнення поставлених цілей. До найбільш поширених KPI у туристичній сфері належать обсяги продажів туристичних продуктів, рівень завантаження, коефіцієнт конверсії, рівень повторних звернень клієнтів, показники рентабельності та індекси задоволеності споживачів. Використання KPI дозволяє здійснювати регулярний моніторинг маркетингової діяльності та своєчасно коригувати маркетингові стратегії [7; 9].

Бюджетування маркетингової діяльності спрямоване на планування та контроль витрат на маркетингові заходи з метою забезпечення їх економічної доцільності. У туристичних підприємствах бюджетування маркетингу здійснюється з урахуванням сезонності, структури туристичного продукту та обраних каналів просування. Чітке планування маркетингового бюджету дозволяє оптимізувати витрати, підвищити віддачу від інвестицій у маркетинг та забезпечити фінансову стабільність підприємства [59; 61].

Комплексним методом оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичних підприємств є маркетинговий аудит, який передбачає систематичне, всебічне та об’єктивне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і результатів маркетингової діяльності. Проведення

маркетингового аудиту дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової системи підприємства, оцінити відповідність маркетингових заходів ринковим умовам і визначити напрями їх удосконалення [9: 11; 19].

Основні методи планування, контролю та оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичних підприємств узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи планування, контролю та оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичних підприємств

Метод управління	Зміст методу	Основні показники та інструменти	Призначення
Маркетингове планування	Визначення цілей, стратегій і програм маркетингової діяльності	Маркетингові плани, сегментація ринку, стратегічні та оперативні програми	Забезпечення цілеспрямованості маркетингової діяльності
KPI (ключові показники ефективності)	Кількісна та якісна оцінка результатів маркетингових заходів	Обсяги продажів, коефіцієнт конверсії, рівень лояльності клієнтів	Контроль досягнення поставлених цілей
Бюджетування маркетингу	Планування й контроль витрат на маркетингову діяльність	Маркетинговий бюджет, ROI, структура витрат	Оптимізація маркетингових витрат
Маркетинговий аудит	Систематичний аналіз маркетингової діяльності підприємства	SWOT-аналіз, аналіз ринку, оцінка стратегій	Виявлення резервів підвищення ефективності

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 9; 11; 18; 19; 20; 24]

Таблиця 1.6 узагальнює основні методи планування, контролю та оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичних підприємств і демонструє їх взаємозв’язок у системі маркетингового управління. Комплексне застосування маркетингового планування, KPI, бюджетування та маркетингового аудиту забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує результативність маркетингової діяльності туристичних підприємств.

Циклічний характер планування, контролю та оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичного підприємства представлено на рисунку 1.3., що відображає циклічну систему планування, контролю та оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичного підприємства. Запропонована схема демонструє взаємозв’язок маркетингового планування,

системи KPI, бюджетування та маркетингового аудиту, результати якого слугують основою для коригування маркетингових рішень і підвищення результативності маркетингової діяльності.



Рис. 1.3. Система планування, контролю та оцінювання ефективності маркетингової діяльності туристичного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 9; 11; 18; 19; 20; 24]

Таким чином, поєднання маркетингового планування, системи KPI, бюджетування та маркетингового аудиту створює ефективний інструментарій управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств. Використання цих методів дозволяє забезпечити контроль результатів, підвищити ефективність маркетингових заходів і сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного туристичного ринку.

1.3 Методи та показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері послуг

Оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю

підприємства у сфері послуг базується на застосуванні фінансово-економічних методів, які дозволяють кількісно визначити результативність маркетингових заходів та їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Використання таких методів забезпечує об’єктивну оцінку доцільності маркетингових витрат і створює аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу [18; 19].

Одним із ключових показників фінансово-економічної оцінки є рентабельність маркетингових витрат, яка відображає ефективність використання коштів, інвестованих у маркетингову діяльність. Даний показник характеризує співвідношення отриманого прибутку до обсягу маркетингових витрат і дозволяє оцінити, наскільки результативно підприємство використовує ресурси для просування послуг. Зростання рентабельності маркетингових витрат свідчить про підвищення ефективності управління маркетингом та оптимізацію витрат на маркетингові заходи [10; 24].

Важливим індикатором у сучасній практиці є ROI маркетингу (Return on Marketing Investment), який застосовується для визначення окупності інвестицій у маркетингові заходи. ROI маркетингу дає змогу встановити зв’язок між додатковим доходом або прибутком, отриманим у результаті реалізації маркетингових програм, та витратами на їх впровадження. Використання цього показника дозволяє порівнювати ефективність різних маркетингових інструментів і каналів комунікації, а також обґрунтовувати вибір найрезультативніших напрямів маркетингової діяльності [57; 58].

Не менш важливим показником є приріст доходів від надання послуг, який відображає зміну обсягів реалізації під впливом маркетингових заходів. Аналіз приросту доходів дозволяє оцінити ефективність маркетингової діяльності з позицій розширення попиту, залучення нових клієнтів і підвищення рівня лояльності споживачів. Для підприємств сфери послуг цей показник має особливе значення, оскільки доходи безпосередньо залежать від якості маркетингових комунікацій і здатності підприємства формувати стійкі взаємовідносини з клієнтами [9; 19].

Таким чином, фінансово-економічні методи та показники, зокрема рентабельність маркетингових витрат, ROI маркетингу та приріст доходів від послуг, дозволяють комплексно оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства. Їх застосування забезпечує кількісну оцінку результатів маркетингу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зростанню економічної результативності підприємства у сфері послуг.

Фінансово-економічні показники та відповідні формули їх розрахунку, що використовуються для оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства у сфері послуг, узагальнено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Фінансово-економічні методи та показники оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства у сфері послуг

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку	Напрям оцінювання
Рентабельність маркетингових витрат	Відображає ефективність використання коштів, вкладених у маркетингову діяльність	Рмв = (П / МВ) × 100 %	Ефективність використання маркетингових ресурсів
ROI маркетингу	Характеризує окупність інвестицій у маркетингові заходи	ROI = ((Додатковий прибуток – МВ) / МВ) × 100 %	Доцільність інвестування в маркетинг
Приріст доходів від послуг	Відображає зміну доходів під впливом маркетингової діяльності	ΔД = Д1 – Д0, де Д1 – дохід звітного періоду	Вплив маркетингу на зростання доходів
Частка маркетингових витрат у доході	Показує питому вагу маркетингових витрат у структурі доходів підприємства	Чмв = (МВ / Д) × 100 %	Інтенсивність маркетингової діяльності
Темп зростання доходів від послуг	Характеризує динаміку розвитку підприємства	Тд = (Д1 / Д0) × 100 %	Оцінка тенденцій розвитку

Примітка

П — прибуток, отриманий у результаті реалізації маркетингових заходів, грн;
Рдод — додатковий прибуток, отриманий під впливом маркетингової діяльності, грн;
МВ — маркетингові витрати підприємства у відповідному періоді, грн;
Д1 — дохід підприємства від надання послуг у звітному періоді, грн;
Д0 — дохід підприємства від надання послуг у базовому періоді, грн;
ΔД — приріст доходів від надання послуг, грн;
Д — загальний дохід підприємства від надання послуг у відповідному періоді, грн;
Рмв — рентабельність маркетингових витрат, %;
ROI — показник окупності інвестицій у маркетинг, %;
Чмв — частка маркетингових витрат у доході, %;
Тд — темп зростання доходів від послуг, %.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 9; 11; 18; 19; 20; 38]

Таблиця 1.8 систематизує фінансово-економічні показники та формули їх розрахунку, що використовуються для оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства у сфері послуг. Застосування наведених показників дозволяє кількісно оцінити результативність маркетингових витрат, окупність маркетингових інвестицій і їх вплив на динаміку доходів, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у сфері маркетингу.

Поряд із фінансово-економічними показниками важливу роль в оцінюванні ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг відіграють маркетингові та клієнтські показники. Вони дозволяють оцінити не лише кінцеві фінансові результати, а й ринкові позиції підприємства, результативність маркетингових рішень та рівень сприйняття послуг споживачами. Особливе значення такі показники мають для сфери послуг, де ключовим джерелом конкурентних переваг є довгострокові взаємовідносини з клієнтами [18; 19].

Одним з основних маркетингових показників є обсяги реалізації послуг, які відображають результати маркетингових заходів з точки зору попиту та споживчої активності. Динаміка обсягів реалізації дозволяє оцінити ефективність обраних стратегій просування, цінової політики та комунікацій із цільовою аудиторією. Зростання обсягів реалізації свідчить про результативність управління маркетинговою діяльністю та відповідність пропозиції підприємства потребам ринку [9; 18].

Важливим індикатором конкурентоспроможності підприємства сфери послуг є частка ринку, яка характеризує позицію підприємства відносно основних конкурентів. Аналіз частки ринку дозволяє оцінити ефективність маркетингових стратегій у середньо- та довгостроковій перспективі, а також визначити здатність підприємства утримувати й розширювати свою ринкову присутність. Для підприємств сфери послуг зростання частки ринку часто свідчить про формування стійких відносин із клієнтами та підвищення рівня довіри до бренду [10; 24].

Особливе місце серед клієнтських показників займає рівень задоволеності клієнтів, який відображає ступінь відповідності якості послуг очікуванням споживачів. Високий рівень задоволеності клієнтів є передумовою формування позитивного іміджу підприємства та зростання повторних звернень. Оцінювання цього показника зазвичай здійснюється на основі анкетування, опитувань або аналізу відгуків клієнтів, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності [7; 19].

Тісно пов’язаним із задоволеністю є рівень лояльності клієнтів, який характеризує готовність споживачів повторно користуватися послугами підприємства та рекомендувати їх іншим. Показники лояльності, зокрема частка постійних клієнтів, показник повторних продажів або індекс рекомендацій, відображають довгострокову ефективність управління маркетинговою діяльністю. Для підприємств сфери послуг підвищення рівня лояльності клієнтів сприяє стабільності доходів і зниженню витрат на залучення нових споживачів [18].

Отже, маркетингові та клієнтські показники, зокрема обсяги реалізації, частка ринку, рівень задоволеності та лояльності клієнтів, є важливими індикаторами ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Їх використання дозволяє комплексно оцінити результати маркетингових рішень, виявити резерви підвищення конкурентоспроможності та сформувати основу для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії.

Маркетингові та клієнтські показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг та формули їх розрахунку узагальнено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 узагальнює основні маркетингові та клієнтські показники, що використовуються для оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Застосування наведених показників дозволяє оцінити результативність маркетингових рішень, конкурентні позиції підприємства та рівень задоволеності й лояльності клієнтів, що є ключовими чинниками довгострокової ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 1.9

Маркетингові та клієнтські показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку	Напрям оцінювання
Обсяги реалізації послуг	Відображають фактичний результат маркетингової діяльності з погляду попиту	Ор = ΣРеалізовані послуги за період	Результативність маркетингових заходів
Темп зростання обсягів реалізації	Характеризує динаміку попиту на послуги	Тор = ($Ор_1$ / $Ор_0$) × 100 %	Динаміка розвитку підприємства
Частка ринку	Визначає конкурентну позицію підприємства на ринку послуг	Чр = (Орп / Орр) × 100 %	Конкурентоспроможність підприємства
Рівень задоволеності клієнтів	Відображає ступінь відповідності послуг очікуванням клієнтів	Рзк = (ΣОцінок / Кількість респондентів)	Якість маркетингової та сервісної діяльності
Рівень лояльності клієнтів	Характеризує готовність клієнтів до повторних звернень і рекомендацій	Рлк = (Кількість постійних клієнтів / Загальна кількість клієнтів) × 100 %	Довгострокова ефективність маркетингу
Показник повторних продажів	Відображає частку клієнтів, що звернулися повторно	Ппп = (Кількість повторних покупок / Загальна кількість покупок) × 100 %	Стійкість клієнтської бази

Примітка

Ор — обсяг реалізації послуг підприємства у відповідному періоді;
$Ор_1$ — обсяг реалізації послуг у звітному періоді;
$Ор_0$ — обсяг реалізації послуг у базовому періоді;
Чр — частка ринку підприємства, %;
Орп — обсяг реалізації послуг підприємства;
Орр — загальний обсяг ринку послуг;
Рзк — рівень задоволеності клієнтів;
ΣОцінок — сума оцінок, отриманих за результатами опитування клієнтів;
Рлк — рівень лояльності клієнтів, %;
Ппп — показник повторних продажів, %.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 8; 9; 10; 18; 19; 20; 24; 26]

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери послуг оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю потребує використання не лише окремих фінансових і маркетингових показників, а й процесних та комплексних методів, які дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингових рішень і рівень їх узгодженості зі стратегічними цілями

підприємства [18; 19]. Застосування таких методів забезпечує системний підхід до оцінювання та формує підґрунтя для підвищення якості управління маркетинговою діяльністю.

Одним з основних процесних методів є система ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечує постійний моніторинг досягнення маркетингових цілей і завдань. KPI відображають результативність маркетингових процесів на різних рівнях управління та можуть включати показники ефективності рекламних кампаній, рівня конверсії, залучення й утримання клієнтів, а також результативності маркетингових комунікацій [7; 9]. Використання KPI дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і здійснювати коригування маркетингової діяльності.

Комплексним методом контролю та оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю є маркетинговий аудит, який передбачає систематичну, незалежну та всебічну перевірку маркетингового середовища, стратегій, організаційних процесів і результатів маркетингової діяльності підприємства [18; 19]. Проведення маркетингового аудиту дає змогу виявити сильні та слабкі сторони маркетингової системи, оцінити її відповідність умовам ринку та визначити напрями подальшого вдосконалення маркетингової діяльності.

Узагальнюючим методом виступає інтегральна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю, яка ґрунтується на об’єднанні фінансових, маркетингових, клієнтських і процесних показників у єдиний інтегральний індекс. Формування такого індексу здійснюється шляхом зважування окремих показників відповідно до їх значущості, що дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку рівня ефективності маркетингового управління та здійснювати порівняльний аналіз у динаміці або з конкурентами [10; 18].

Таким чином, використання процесних і комплексних методів, зокрема KPI, системи збалансованих показників, маркетингового аудиту та інтегральної оцінки, забезпечує багатовимірний підхід до оцінювання ефективності

управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Їх застосування сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища [19; 24].

Процесні та комплексні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства та підходи до їх визначення узагальнено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Процесні та комплексні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Показник / метод	Економічний зміст	Формула / підхід до оцінювання	Напрям оцінювання
KPI маркетингової діяльності	Система ключових показників для контролю виконання маркетингових цілей	KPI = Фактичне значення / Планове значення × 100 %	Оперативна та процесна ефективність
Індекс виконання маркетингових цілей	Узагальнена оцінка досягнення запланованих маркетингових результатів	$Івмц = \Sigma(KPI_i \times Вага_i)$	Рівень досягнення цілей маркетингу
Система збалансованих показників (BSC)	Комплексна оцінка результативності за фінансовими і нефінансовими показниками	Оцінювання за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Стратегічна ефективність
Маркетинговий аудит	Систематичне та незалежне оцінювання маркетингової діяльності підприємства	SWOT-аналіз, аналіз середовища, оцінка стратегій	Комплексний контроль маркетингу
Інтегральний показник ефективності маркетингу	Узагальнюючий показник рівня ефективності маркетингового управління	$Ie = \Sigma(Норм_i \times Вага_i)$	Комплексна узагальнена оцінка
Рівень адаптивності маркетингової системи	Здатність маркетингової системи реагувати на зміни ринку	Ра = Кількість коригувальних рішень / Загальна кількість рішень	Гнучкість маркетингового управління

Примітка

KPI — ключові показники ефективності маркетингової діяльності;
KPI_i — окремий показник системи KPI;
$Вага_i$ — коефіцієнт значущості окремого показника;
Івмц — індекс виконання маркетингових цілей;
BSC — система збалансованих показників;

Ie — інтегральний показник ефективності управління маркетинговою діяльністю;
Норм$_i$ — нормоване значення окремого показника;
Ра — рівень адаптивності маркетингової системи.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 8; 9; 10; 18; 19; 20; 24; 26]

Таблиця 1.10 узагальнює процесні та комплексні методи оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства та відображає їх стратегічну і прикладну спрямованість. Використання системи KPI, маркетингового аудиту та інтегральної оцінки забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингового управління, тоді як система збалансованих показників може застосовуватися переважно на великих підприємствах із розвиненою системою стратегічного контролю.

У межах подальшого дослідження інтегральний показник ефективності управління маркетинговою діяльністю буде адаптовано до особливостей малого туристичного підприємства з обмеженим обсягом доступної фінансової інформації.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретико-методологічні засади управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування маркетингової діяльності дозволило встановити, що маркетинг у сфері послуг є комплексною управлінською діяльністю, спрямованою на задоволення потреб споживачів, формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано, що ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг ґрунтується на застосуванні системного, процесного, клієнтоорієнтованого, стратегічного та інтегрованого підходів, які забезпечують узгодженість маркетингових рішень і адаптацію до змін зовнішнього середовища. Визначено важливу роль організаційних механізмів, маркетинг-міксу, цифрових інструментів і CRM-технологій у формуванні результативної системи маркетингового управління, зокрема для підприємств туристичної сфери.

Систематизовано методи та показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг. Доведено доцільність комплексного підходу до оцінювання, що передбачає поєднання фінансово-економічних, маркетингових, клієнтських, процесних та інтегральних методів. Використання системи KPI, збалансованих показників, маркетингового аудиту та інтегральної оцінки створює аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і визначення напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕВЕЛ ЮКРЕЙН ТУДЕЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» є українським суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері туристичних послуг та зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до вимог чинного законодавства України [15; 23]. Підприємство має код ЄДРПОУ 43537635 та було створене 27 лютого 2020 року, що дозволяє віднести його до відносно молодих підприємств туристичної галузі. Статутний капітал підприємства становить 50 000 грн, що є типовим показником для малих підприємств сфери послуг. Управління діяльністю здійснює директор Марков Роберт Рубенович. Юридична адреса підприємства: Україна, м. Київ, бульвар Івана Лепсе, 48/24, кв. 33 [15; 25].

Основним видом діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» відповідно до КВЕД є діяльність туристичних операторів (79.12), що передбачає розробку, організацію та реалізацію комплексних туристичних продуктів. Окрім основного напряму, підприємство здійснює туристичну агентську діяльність, надає послуги бронювання, інформаційні та супутні туристичні послуги, що відповідає сучасній моделі функціонування підприємств туристичної сфери та спрямоване на комплексне обслуговування споживачів [15; 23].

ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» працює переважно на ринку внутрішнього та в'їзного туризму, попит на який залежить від макроекономічних умов, платоспроможності населення та безпекової ситуації [15; 25].

Організаційна структура управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для малих підприємств туристичної сфери. Управлінські рішення приймаються централізовано

керівником підприємства, а функціональні обов'язки розподіляються між напрямами туристичної, адміністративно-фінансової та операційної діяльності [23; 25]. В умовах обмежених кадрових ресурсів окремі функції поєднуються, що визначає особливості організації управління та реалізації господарських процесів.

Маркетингова діяльність підприємства не виокремлена в самостійний структурний підрозділ, а інтегрована в загальну систему управління. Її реалізація здійснюється в межах загальних управлінських та операційних функцій, що характерно для малих туристичних підприємств і безпосередньо пов'язано з обмеженістю фінансових та людських ресурсів [15; 23].

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» свідчать про незначні обсяги доходів та збитковий характер діяльності упродовж аналізованого періоду. Водночас простежується тенденція до поступового скорочення обсягів збитків, що може вказувати на адаптацію підприємства до нестабільних умов функціонування туристичної галузі. Обмежені фінансові ресурси підприємства визначають масштаби та можливості реалізації управлінських рішень, у тому числі у сфері маркетингової діяльності [23; 25].

Основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика

ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Тревел Юкрейн Тудей»
Скорочена назва	ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	43537635
Дата державної реєстрації	27 лютого 2020 року
Юридичний статус	Юридична особа
Статутний капітал	50 000 грн
Керівник (директор)	Марков Роберт Рубенович
Юридична адреса	Україна, м. Київ, бульвар Івана Лепсе, 48/24, кв. 33

Продовження таблиці 2.1

Основний вид діяльності (КВЕД)	79.12 – Діяльність туристичних операторів
Інші види діяльності	Туристична агентська діяльність, бронювання, інформаційні та супутні туристичні послуги
Галузь діяльності	Туристична сфера, сфера послуг
Основні ринки збуту	Внутрішній та в'їзний туризм
Характер ринку	Конкурентний, динамічний

Джерело: сформовано автором на основі [15; 23]

Основні етапи становлення та розвитку ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» узагальнено в таблиці 2.2, що дозволяє комплексно охарактеризувати об'єкт дослідження з позицій його правового статусу, організації управління та економічних умов функціонування [43].

Таблиця 2.2

Хронологія основних етапів розвитку ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Рік / період	Ключові події та етапи розвитку
2020	Державна реєстрація ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» як юридичної особи; визначення основного виду діяльності – діяльність туристичних операторів (КВЕД 79.12); формування початкової бізнес-моделі та команди
2020–2021	Початок практичної діяльності в умовах пандемії COVID-19; переорієнтація на внутрішній туризм; організація індивідуальних та екскурсійних турів по Україні
2021–2022	Розвиток бренду Travel Ukraine як туристичної платформи; розширення туристичних маршрутів; активне використання цифрових каналів комунікації та просування
2022–2023	Функціонування підприємства в умовах воєнної нестабільності; адаптація туристичних продуктів до безпекових вимог; підтримка внутрішнього туризму
2024 – дотепер	Продовження операційної діяльності; акцент на цифровому маркетингу, персоналізованих туристичних послугах та поступовому розширенні спектра пропозицій

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Структуру основних видів діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», що відображає комплексний характер надання туристичних послуг, представлено в таблиці 2.3., щовідображає різноманітність напрямів діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», що свідчить про комплексний характер надання туристичних послуг та орієнтацію підприємства на задоволення індивідуальних потреб споживачів у межах туристичної сфери.

Таблиця 2.3

Структура основних видів діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Вид діяльності	Зміст та характеристика діяльності
Туристична операторська діяльність	Розробка, формування та реалізація комплексних туристичних продуктів, організація групових та індивідуальних турів, координація взаємодії з постачальниками туристичних послуг
Туристична агентська діяльність	Посередницькі послуги з продажу туристичних продуктів, консультаційний супровід клієнтів, підбір туристичних маршрутів відповідно до індивідуальних запитів
Послуги бронювання	Бронювання транспортних послуг, засобів розміщення, екскурсійного обслуговування та інших складових туристичного продукту
Інформаційні та консультаційні послуги	Надання інформаційної підтримки туристам, консультації щодо туристичних напрямів, умов подорожей, безпекових рекомендацій
Супутні туристичні послуги	Організація додаткових сервісів (екскурсійні програми, індивідуальні маршрути, інформаційний супровід)

Джерело: сформовано автором на основі [15; 23]

Організаційна структура управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» сформована з урахуванням специфіки діяльності підприємства у сфері туристичних послуг та відповідає масштабам і напрямам його функціонування. Підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, що є типовою для малих і середніх туристичних компаній та забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими ланками [15; 25].

На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, ухвалює управлінські рішення та несе відповідальність за фінансові результати діяльності підприємства. До основних функцій керівника належать стратегічне та оперативне планування, координація роботи персоналу, контроль виконання поставлених завдань і представлення інтересів підприємства у відносинах з партнерами та контрагентами [47].

Функціональні обов’язки в межах підприємства розподіляються відповідно до основних напрямів діяльності. Туристичний напрям охоплює розробку та реалізацію туристичних продуктів, організацію екскурсійних програм, взаємодію з постачальниками туристичних послуг та супровід клієнтів. Адміністративно-фінансові функції включають ведення обліку, фінансове

планування, контроль витрат та забезпечення дотримання нормативно-правових вимог. Операційна діяльність спрямована на забезпечення безперервного надання туристичних послуг і координацію внутрішніх бізнес-процесів [23].

Важливе місце в системі управління діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» посідає маркетингова функція, яка інтегрована в загальну систему управління підприємством. Маркетингова діяльність включає аналіз ринку туристичних послуг, формування та просування туристичних продуктів, управління комунікаціями з клієнтами, розвиток бренду та використання цифрових каналів просування. В умовах обмежених ресурсів маркетингові функції поєднуються з іншими управлінськими завданнями та реалізуються як на стратегічному, так і на оперативному рівнях управління [43].

Система управління діяльністю підприємства ґрунтується на поєднанні стратегічного та оперативного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість довгострокових цілей розвитку з поточними управлінськими рішеннями. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління туристичною діяльністю, адаптації до змін ринкового середовища та підтриманню конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг [15; 25].

Розподіл функціональних обов’язків у системі управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл функціональних обов’язків у системі управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Посада / управлінська ланка	Основні функціональні обов’язки
Директор підприємства	Загальне керівництво діяльністю; стратегічне та оперативне планування; прийняття управлінських рішень; контроль фінансових результатів; представлення інтересів підприємства
Маркетингова функція	Аналіз ринку туристичних послуг; формування туристичних продуктів; просування послуг; управління комунікаціями з клієнтами; розвиток бренду та використання цифрових каналів маркетингу

Продовження таблиці 2.4

Туристичний напрям	Розробка та організація турів; формування екскурсійних програм; взаємодія з постачальниками туристичних послуг; супровід клієнтів
Адміністративно-фінансова функція	Ведення бухгалтерського обліку; фінансове планування; контроль витрат; забезпечення дотримання нормативно-правових вимог
Операційна діяльність	Координація поточних процесів; забезпечення якості туристичних послуг; організація внутрішніх бізнес-процесів
Цифрові комунікації	Ведення сайту та соціальних мереж; онлайн-комунікації з клієнтами; підтримка цифрових каналів продажу

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Організаційна структура управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» має лінійно-функціональний характер і відповідає масштабам та напрямам діяльності малого туристичного підприємства. Організаційну структуру управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» подано на рисунку 2.1.

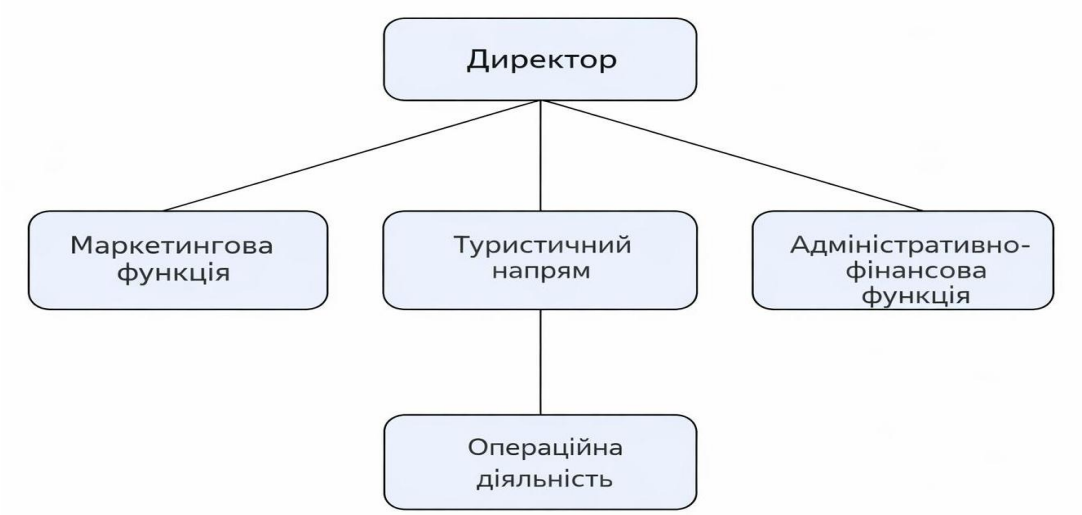


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Рисунок 2.1 відображає лінійно-функціональну структуру управління підприємством, що забезпечує чіткий розподіл управлінських і функціональних обов’язків та сприяє ефективній координації діяльності у сфері туристичних послуг.

Кадровий склад та функціональна спеціалізація персоналу ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Кадрова структура та функціональна спеціалізація персоналу ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Посада	Кількість осіб	Основні функціональні обов'язки
Директор	1	Загальне керівництво діяльністю підприємства, ухвалення управлінських рішень, стратегічне та поточне планування, координація основних напрямів діяльності
Менеджер з туристичних послуг	1	Організація туристичних продуктів, робота з клієнтами, формування маршрутів, взаємодія з партнерами та постачальниками послуг
Маркетингові функції (суміщення)	–	Маркетингове планування, просування туристичних послуг, ведення цифрових каналів комунікації, аналіз клієнтських запитів
Адміністративно-фінансові функції (суміщення)	–	Ведення документації, фінансовий облік, звітність, адміністративний супровід діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Таблиця 2.5 відображає компактну кадрову структуру ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», характерну для малих підприємств туристичної сфери, у межах якої окремі функції, зокрема маркетингові та адміністративні, реалізуються шляхом суміщення посад.

ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» є малим туристичним підприємством сфери послуг, що функціонує в умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів та має лінійно-функціональну структуру управління. Особливістю організації діяльності підприємства є поєднання управлінських, операційних і маркетингових функцій у межах компактного кадрового складу, що визначає специфіку прийняття управлінських рішень. Окреслені організаційно-економічні особливості формують базові умови для подальшого аналізу маркетингового середовища та ринкових позицій підприємства. Таким чином, обмежені фінансові та кадрові ресурси, інтегрований характер маркетингової функції та відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу зумовлюють

необхідність підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2.2 Аналіз маркетингового середовища та ринкових позицій підприємства

ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» здійснює діяльність на ринку туристичних послуг України, який характеризується динамічністю, високим рівнем конкуренції та значною залежністю від зовнішніх факторів. Формування ринкового середовища туристичної сфери відбувається під впливом економічних, соціальних, політичних і безпекових умов, що безпосередньо впливають на попит на туристичні послуги та умови функціонування туристичних підприємств [35; 43]. На сучасному етапі розвитку ринку спостерігається зростання ролі внутрішнього туризму, що зумовлено обмеженнями міжнародних подорожей і змінами у споживчих пріоритетах населення [23].

Конкурентне середовище туристичного ринку України представлене значною кількістю туристичних операторів і агентств, які надають схожий спектр послуг. Основну конкурентну нішу ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» формують малі та середні підприємства, що спеціалізуються на внутрішньому туризмі, екскурсійних програмах і авторських туристичних маршрутах. Посилення конкуренції обумовлює необхідність диференціації туристичного продукту, підвищення якості сервісу та активного використання маркетингових інструментів для залучення й утримання клієнтів [15; 23].

Споживчий сегмент ринку, на який орієнтується підприємство, включає індивідуальних туристів, організовані групи, корпоративних клієнтів та іноземних відвідувачів, зацікавлених у пізнавальних і екскурсійних турах Україною. Попит у цьому сегменті має сезонний характер і є чутливим до рівня доходів населення, безпекової ситуації, туристичної інфраструктури та репутації туристичного оператора [15; 23]. ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» орієнтується

переважно на споживачів, зацікавлених у пізнавальних, екскурсійних та індивідуалізованих турах Україною, що формує специфіку його ринкової ніші.

Важливим чинником сучасного ринкового середовища є цифровізація туристичної діяльності, що проявляється у зростанні ролі онлайн-платформ, соціальних мереж, систем бронювання та цифрових комунікацій. Використання цифрового маркетингу та інформаційних технологій розглядається як ключова умова підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств і розширення ринкової присутності, (додатки А-В)[43].

Отже, ринкове середовище функціонування ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» характеризується високою конкуренцією, динамічністю та залежністю від зовнішніх чинників, що зумовлює потребу в гнучкому управлінні, постійному моніторингу ринкових тенденцій і стратегічному розвитку маркетингової діяльності підприємства [34].

Основні характеристики ринкового середовища функціонування ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» узагальнено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Загальна характеристика ринкового середовища діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Елемент ринкового середовища	Характеристика
Тип ринку	Ринок туристичних послуг України
Рівень конкуренції	Високий; значна кількість туристичних операторів і агентств, що працюють у сегменті внутрішнього туризму
Основні конкуренти	Малі та середні туристичні підприємства, екскурсійні та авторські туроператори
Споживчі сегменти	Індивідуальні туристи, організовані групи, корпоративні клієнти, іноземні відвідувачі
Характер попиту	Сезонний, чутливий до доходів населення, безпекової ситуації та якості сервісу
Основні потреби споживачів	Безпечні подорожі, якісний сервіс, унікальні маршрути, оптимальне співвідношення ціни та якості
Тенденції розвитку ринку	Зростання внутрішнього туризму, цифровізація послуг, персоналізація туристичних продуктів
Вплив зовнішніх факторів	Економічна нестабільність, воєнні ризики, зміни регуляторного середовища
Роль цифрових технологій	Активне використання онлайн-платформ, соціальних мереж, систем бронювання та цифрового маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [34; 58]

Дані таблиці 2.6 свідчать, що ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» функціонує на висококонкурентному ринку туристичних послуг України, що характеризується значною кількістю туроператорів, сезонністю попиту та активним розвитком цифрових каналів просування. Основна конкуренція відбувається за рівнем цін, якістю сервісу, унікальністю маршрутів і клієнтоорієнтованістю, при цьому важливу роль відіграє використання цифрового маркетингу та формування впізнаваного бренду [3; 4; 9; 17; 21]. В умовах економічної та безпекової нестабільності конкурентні позиції підприємства залежать від здатності диференціювати туристичні послуги, підвищувати якість обслуговування та ефективно управляти маркетинговою діяльністю [51].

Таблиця 2.7

Порівняльний конкурентний аналіз ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» на ринку туристичних послуг

Критерій порівняння	ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»	Середній конкурент (малі та середні туроператори)
Основна спеціалізація	Внутрішній туризм, екскурсійні та авторські тури Україною	Внутрішній туризм, стандартні екскурсійні програми
Асортимент туристичних продуктів	Середній з тенденцією до розширення	Середній
Унікальність туристичних маршрутів	Відносно висока, авторські та тематичні тури	Переважно типові маршрути
Рівень цін	Середній ринковий	Середній або нижче середнього
Якість сервісу	Орієнтація на клієнтоорієнтований підхід	Середній, залежить від компанії
Використання цифрових каналів	Активне використання сайту та соціальних мереж	Нерівномірне, часто обмежене
Рівень впізнаваності бренду	Середній	Середній або низький
Гнучкість у формуванні турів	Висока, можливість індивідуалізації	Обмежена
Маркетингова активність	Помірна, з акцентом на digital-маркетинг	Нерівномірна
Основні конкурентні переваги	Авторські тури, гнучкість, цифрова присутність	Нижча ціна, усталені маршрути
Основні конкурентні недоліки	Обмежені ресурси для масштабування	Відсутність диференціації

Джерело: сформовано автором на основі [25; 34]

Таблиця 2.7 свідчить, що ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» займає середню конкурентну позицію на ринку туристичних послуг, вирізняючись клієнтоорієнтованим підходом, гнучкістю у формуванні туристичних продуктів та активним використанням цифрових каналів просування. Водночас обмежені ресурси та високий рівень конкуренції з боку інших туристичних операторів зумовлюють необхідність посилення маркетингової активності та подальшої диференціації туристичних послуг.

Результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
Орієнтація на внутрішній туризм та екскурсійні програми по Україні	Обмежені фінансові та кадрові ресурси
Наявність авторських і тематичних туристичних маршрутів	Середній рівень впізнаваності бренду
Гнучкість у формуванні індивідуальних турів	Обмежені можливості масштабування діяльності
Використання цифрових каналів просування	Залежність від сезонності попиту
Клієнтоорієнтований підхід до обслуговування	Відсутність чітко формалізованої маркетингової стратегії
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
Зростання попиту на внутрішній туризм	Високий рівень конкуренції на ринку
Розвиток цифрового маркетингу та онлайн-бронювання	Економічна та безпекова нестабільність
Партнерство з регіональними туристичними об’єктами	Зниження платоспроможного попиту населення
Формування нішевих та спеціалізованих туристичних продуктів	Зміни регуляторного середовища
Підвищення інтересу до авторських і пізнавальних турів	Зростання операційних витрат

Джерело: сформовано автором на основі [25; 43]

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність потенціалу розвитку підприємства за умови підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози формують основу для кількісної оцінки ефективності управління маркетинговою

діяльністю підприємства, що обумовлює доцільність подальшого аналізу результативності маркетингового управління.

Узагальнюючи результати аналізу маркетингового середовища та ринкових позицій ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», можна зазначити, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних ринкових змін і значного впливу зовнішніх економічних та безпекових чинників. Водночас орієнтація на внутрішній туризм, використання цифрових каналів комунікації та гнучкість у формуванні туристичних продуктів формують передумови для утримання ринкових позицій. Виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища зумовлюють необхідність подальшого аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг визначається здатністю маркетингових рішень забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів та динамічного ринкового середовища. Для туристичних підприємств, зокрема малих за масштабами діяльності, оцінювання ефективності управління маркетингом має комплексний характер і передбачає аналіз фінансових, маркетингових і процесних показників результативності [19].

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» здійснюється з урахуванням особливостей функціонування підприємства, обмеженості фінансових і кадрових ресурсів, а також інтегрованого характеру маркетингової функції у загальній системі управління. За таких умов результативність маркетингового управління проявляється насамперед у стабільності ринкової присутності підприємства, здатності утримувати клієнтську базу та адаптувати туристичні продукти до змін попиту,

що було виявлено під час аналізу ринкового середовища та конкурентних позицій підприємства (табл. 2.3–2.5).

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства свідчать про обмежені масштаби маркетингової активності та низьку віддачу від маркетингових витрат упродовж аналізованого періоду. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» наведено в таблиці 2.9**.**

Таблиця 2.9

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2023/2020	Темп зростання 2023/2020, %
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	6,5	0,5	0,5	0,5	н/д	–6,0	7,7
Чистий фінансовий результат (прибуток/ збиток), тис. грн	–24,2	–8,8	–1,8	–0,3	н/д	+23,9	–
Активи, тис. грн	28,8	19,8	18,1	17,8	н/д	–11,0	61,8
Зобов’язання, тис. грн	–	52,8	52,9	52,9	н/д	–	–
Кількість працівників, осіб	–	1	1	1	н/д	–	–

Примітки:

1. *Абсолютна зміна розрахована як різниця між значеннями показників у 2023 та 2020 роках.*
2. *Темп зростання визначено як відношення показника 2023 року до рівня 2020 року, %.*
3. *Дані за 2024 рік відсутні у відкритих джерелах на момент проведення дослідження.*
4. *Темп зростання фінансового результату не розраховується через від’ємне базове значення.*

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Дані таблиці 2.9 свідчать про різке скорочення доходів ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» після 2020 року та їх нестабільну динаміку у 2021–2023 рр., що зумовлено несприятливими зовнішніми умовами функціонування туристичного ринку. Водночас спостерігається суттєве скорочення збитків підприємства, що може свідчити про поступову адаптацію моделі господарської діяльності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері маркетингу.

Динаміку доходів, фінансового результату та активів ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» наведено на рисунку 2.2.

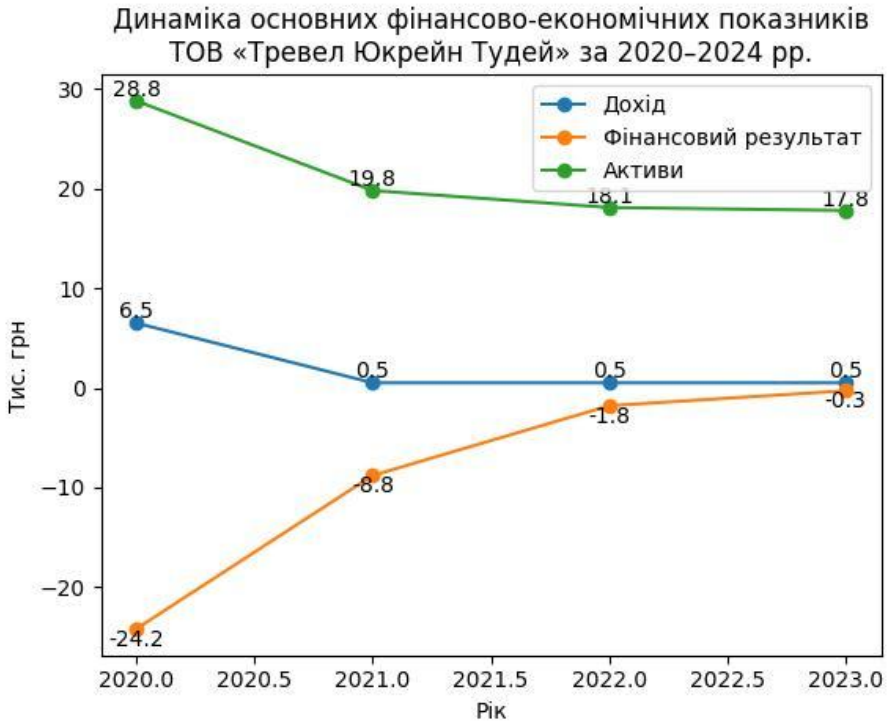


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» за 2020–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Простежується тенденція до поступового скорочення обсягів збитків, що може свідчити про часткову адаптацію підприємства до складних умов функціонування та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері маркетингу.

Обмежені фінансові результати підприємства зумовлюють необхідність раціонального використання маркетингових ресурсів та орієнтації на інструменти з низькою вартістю реалізації, що підтверджується переважним використанням цифрових каналів просування.

Важливим показником ефективності управління маркетинговою діяльністю є рівень клієнтської активності та здатність підприємства формувати стабільні взаємовідносини зі споживачами туристичних послуг. Орієнтація ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» на внутрішній туризм, екскурсійні та авторські тури формує відносно вузьку, але цільову клієнтську базу, що було визначено за результатами аналізу ринкових позицій підприємства (табл. 2.3).

Активне використання цифрових каналів маркетингу, зокрема офіційного вебсайту та соціальних мереж, дозволяє підприємству підтримувати постійний контакт із потенційними клієнтами та забезпечувати інформаційний супровід туристичних продуктів.

Водночас відсутність формалізованої системи оцінювання результативності маркетингової діяльності та чітко визначених показників ефективності (KPI) ускладнює комплексну оцінку впливу маркетингових заходів на фінансові та ринкові результати діяльності підприємства, що підтверджується результатами SWOT-аналізу (табл. 2.8) [23; 43].

З метою подолання зазначеного обмеження та забезпечення кількісної оцінки результативності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), сформованої з урахуванням специфіки функціонування туристичних підприємств та обмеженості їх ресурсного потенціалу. Відповідно до методологічних положень, обґрунтованих у розділі 1 магістерської роботи, оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства базується на використанні фінансових, маркетингових і клієнтських показників. Система ключових показників ефективності (KPI), запропонована для оцінювання результативності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», наведена в таблиці 2.10. У зв’язку з обмеженістю відкритих фінансових даних та малими масштабами діяльності підприємства окремі показники системи KPI мають експертний характер, що відповідає практиці оцінювання маркетингової ефективності малих підприємств сфери послуг.

Як свідчать дані таблиці 2.10, темп зростання доходів ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» у 2023 році порівняно з 2020 роком становить лише 7,7 %, що є наслідком різкого скорочення обсягів реалізації туристичних послуг у період кризових явищ на туристичному ринку. Рентабельність маркетингових витрат не може бути коректно розрахована у зв’язку зі збитковим характером діяльності підприємства та відсутністю деталізованих даних щодо маркетингового

бюджету, що є типовою ситуацією для малих туристичних підприємств. Загалом отримані значення KPI підтверджують, що маркетингова діяльність підприємства виконує переважно підтримувальну функцію, спрямовану на збереження ринкової присутності, а не на формування активного фінансового зростання. Відсутність формалізованої системи KPI зумовлює переважно описовий характер оцінювання результативності маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Розрахунок KPI маркетингової діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Показник (KPI)	Формула	Розрахунок	Значення
Темп зростання доходів (2023/2020)	$Тд = (Д_1 / Д_0) \times 100\ \%$	(0,5 / 6,5) × 100	7,7 %
Рентабельність маркетингових витрат	Рмв = (П / МВ) × 100 %	Дані відсутні (збиток)	н/д
Чистий фінансовий результат	П = Д – В	–0,3 тис. грн (2023 р.)	збиток
Кількість працівників	-	Дані табл. 2.9	1 особа
Тип маркетингової моделі	-	За характером діяльності	підтримувальна

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Запропонована система ключових показників ефективності використана як основа для формування інтегрального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

З метою узагальнення результатів оцінювання та кількісного визначення рівня ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» використано інтегральний показник ефективності маркетингового управління, сформований на основі системи ключових показників.

$$I_e=\sum(H_i \times B_i) \qquad (2.1)$$

де:

H_i - нормоване значення окремого показника;

B_i - ваговий коефіцієнт показника;

I_e - інтегральний показник ефективності.

Розрахунок інтегрального показника ефективності управління

маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» здійснено на основі нормованих значень окремих показників та їх вагових коефіцієнтів, що узагальнено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок інтегрального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю

Показник	Нормоване значення	Вага	Зважене значення
Темп зростання доходів	0,30	0,30	0,09
Частка повторних клієнтів	0,60	0,25	0,15
Digital-активність	0,70	0,20	0,14
Впізнаваність бренду	0,50	0,15	0,08
Адаптивність управлінських рішень	0,60	0,10	0,06
Разом		1,00	0,52

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Як свідчать дані таблиці 2.11, отримане значення інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності (I_e = 0,52) відповідає середньому рівню результативності.

З огляду на результати фінансового, маркетингового та процесного аналізу, рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» можна охарактеризувати як задовільний із потенціалом до підвищення. Маркетингова діяльність підприємства виконує переважно підтримувальну функцію, спрямовану на збереження ринкової присутності та забезпечення стабільної взаємодії з клієнтами, що узгоджується з результатами аналізу маркетингового середовища та конкурентних позицій (табл. 2.3–2.5), рівень ефективності можна оцінити як середній, оскільки маркетингова діяльність забезпечує підтримку ринкової присутності, але не формує стійкого фінансового зростання».

Виявлені особливості ефективності управління маркетинговою діяльністю формують аналітичне підґрунтя для обґрунтування напрямів її удосконалення, які будуть розглянуті в розділі 3 магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ

«Тревел Юкрейн Тудей» встановлено, що підприємство є малим туристичним суб’єктом господарювання з обмеженими ресурсами, діяльність якого орієнтована переважно на внутрішній туризм. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує оперативність прийняття рішень, проте відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу обмежує можливості системного стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Аналіз маркетингового середовища та ринкових позицій показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, динамічності та нестабільності ринку туристичних послуг України. Конкурентні позиції ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» визначаються орієнтацією на нішу внутрішнього туризму, використанням цифрових каналів просування та клієнтоорієнтованим підходом, водночас залишаючись вразливими до зовнішніх економічних і безпекових чинників. Середній рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю підтверджено результатами інтегральної оцінки, що дозволило формалізувати аналітичні висновки та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення маркетингового управління підприємства.

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю засвідчила, що маркетинг виконує переважно підтримувальну функцію та спрямований на збереження ринкової присутності підприємства. Нестійка динаміка фінансово-економічних показників і відсутність формалізованої системи KPI знижують можливості комплексної оцінки результативності маркетингових заходів та зумовлюють необхідність удосконалення маркетингового управління.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕВЕЛ ЮКРЕЙН ТУДЕЙ»

3.1 Формування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства

Результати проведеного аналізу маркетингового середовища, конкурентних позицій та ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» дозволяють узагальнити ключові проблеми маркетингового управління, що обмежують можливості зростання результативності діяльності підприємства. Узагальнення здійснено на основі результатів SWOT-аналізу, розрахунку системи ключових показників ефективності (KPI) та інтегрального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Першою та найбільш суттєвою проблемою є середній рівень результативності маркетингової діяльності, що підтверджується значенням інтегрального показника ефективності управління маркетингом на рівні $I_e = 0,52$. Отримане значення відповідає нижній межі середнього рівня та свідчить про те, що маркетингова діяльність підприємства виконує переважно підтримувальну функцію, не забезпечуючи стійкого зростання доходів і помітного фінансового ефекту. У наукових дослідженнях зазначається, що подібні значення інтегральних показників є характерними для підприємств сфери послуг із обмеженими ресурсами та недостатньо формалізованою системою маркетингового управління [9; 10; 20].

Другою проблемою є відсутність формалізованої системи ключових показників ефективності (KPI) маркетингової діяльності. На підприємстві не застосовується структурована система показників, яка дозволяла б здійснювати регулярне кількісне оцінювання результатів маркетингових заходів, ефективності цифрових комунікацій і роботи з клієнтською базою. Така ситуація

ускладнює процес планування та контролю маркетингової діяльності, знижує обґрунтованість управлінських рішень і не дозволяє своєчасно коригувати маркетингові стратегії відповідно до змін ринкового середовища [51].

Третьою проблемою виступає підтримувальний характер маркетингової діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей». Маркетинг підприємства орієнтований переважно на інформування споживачів про наявні туристичні послуги та збереження мінімальної ринкової присутності, без активного стимулювання попиту, розвитку бренду та формування довгострокових конкурентних переваг. Такий підхід є типовим для малих туристичних підприємств, які функціонують в умовах фінансових обмежень і підвищених зовнішніх ризиків, проте в довгостроковій перспективі він стримує підвищення ефективності діяльності підприємства [43].

Четвертою проблемою є низька трансформація digital-активності у фінансові результати. Незважаючи на використання цифрових каналів комунікації, зокрема вебсайту та соціальних мереж, їх вплив на зростання доходів, розширення клієнтської бази та підвищення рентабельності залишається обмеженим. Це свідчить про недостатню інтеграцію цифрового маркетингу з процесами продажу та клієнтського управління, а також про відсутність чітких показників оцінювання ефективності digital-інструментів. У наукових дослідженнях наголошується, що без системного підходу до управління digital-маркетингом його активність не трансформується у відчутний економічний результат для підприємств сфери послуг [3; 7; 20].

Узагальнення ключових проблем управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», виявлених на основі результатів SWOT-аналізу, розрахунку системи KPI та інтегрального показника ефективності, наведено в таблиці 3.1., яка узагальнює основні проблеми маркетингового управління підприємства, їх аналітичне підтвердження, причини виникнення та наслідки для результатів діяльності. Як свідчать наведені дані, наявні недоліки зумовлюють необхідність переходу від підтримувальної моделі маркетингової діяльності до більш структурованої та результатоорієнтованої системи маркетингового

управління. Це обґрунтовує доцільність розроблення напрямів удосконалення інструментарію маркетингового управління з урахуванням сучасних цифрових технологій та економічної ефективності їх впровадження, що буде предметом подальшого дослідження в межах розділу 3 магістерської роботи.

Таблиця 3.1

Узагальнення проблем управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

№	Виявлена проблема	Аналітичне підтвердження	Причини виникнення	Наслідки для діяльності підприємства
1	Низька загальна результативність маркетингової діяльності	Інтегральний показник ефективності I_e = 0,52 *(табл. 2.11)*	Обмежені фінансові та кадрові ресурси; відсутність системного маркетингового планування	Маркетинг забезпечує лише підтримку ринкової присутності без формування стійкого зростання
2	Відсутність формалізованої системи KPI	Обмежений набір показників у *табл. 2.10*; відсутність процесного контролю	Неформалізоване управління маркетингом; відсутність чітких цільових орієнтирів	Ускладнений контроль ефективності маркетингових заходів та прийняття управлінських рішень
3	Підтримувальний характер маркетингової діяльності	Характеристика маркетингової моделі – підтримувальна *(табл. 2.10)*	Орієнтація на мінімізацію витрат; високі зовнішні ризики	Відсутність активного стимулювання попиту та розвитку конкурентних переваг
4	Низька трансформація digital-активності у фінансовий результат	Відсутність зростання доходів за активної digital-присутності *(табл. 2.9)*	Відсутність показників digital-ефективності; слабка інтеграція маркетингу з продажами	Обмежений вплив цифрових каналів на доходи та клієнтську базу
5	Відсутність зв’язку між маркетинговими заходами та фінансовими результатами	Неможливість розрахунку рентабельності маркетингових витрат	Відсутність маркетингового бюджету та ROI-аналізу	Неможливість оцінки доцільності маркетингових інвестицій

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу, розрахунку KPI та інтегральної оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 2.8–2.11).

Результати аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», проведеного у розділі 2, свідчать про необхідність

переходу від підтримувальної моделі маркетингу до більш системної та результатоорієнтованої моделі маркетингового управління. З огляду на виявлені проблеми, зокрема середній рівень інтегрального показника ефективності, відсутність формалізованої системи KPI та низьку економічну віддачу від digital-активності, ключовим завданням є чітке визначення стратегічних цілей маркетингового розвитку підприємства.

Першочерговою стратегічною ціллю маркетингового розвитку є підвищення результативності маркетингових витрат, що передбачає забезпечення тісного зв'язку між маркетинговими заходами та фінансовими результатами діяльності підприємства. Досягнення цієї цілі має сприяти зростанню віддачі від використання обмежених ресурсів та створенню економічно обґрунтованої основи для подальших маркетингових інвестицій [10].

Важливою стратегічною орієнтацією є зростання частки повторних клієнтів, оскільки у сфері туристичних послуг формування стабільної клієнтської бази має вирішальне значення для забезпечення прогнозованості доходів та зниження витрат на залучення нових споживачів. Орієнтація на повторні продажі та розвиток довгострокових відносин із клієнтами відповідає концепції маркетингу взаємовідносин та клієнтоорієнтованого підходу, що є пріоритетним для підприємств сфери послуг [20].

Наступною стратегічною ціллю є посилення впізнаваності бренду ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», зокрема шляхом активного та цілеспрямованого використання цифрових каналів комунікації. Підвищення рівня впізнаваності бренду сприяє формуванню довіри споживачів, розширенню клієнтської бази та створенню конкурентних переваг у середовищі високої конкуренції на ринку туристичних послуг [50]. Реалізація цієї цілі має забезпечити більш ефективне перетворення digital-активності у маркетингові та фінансові результати.

Ключовою узагальнюючою стратегічною ціллю маркетингового розвитку підприємства є формування керованої маркетингової системи, що передбачає впровадження формалізованих процедур планування, контролю та оцінювання результативності маркетингової діяльності. Створення такої системи, заснованої

на використанні ключових показників ефективності, дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити прозорість маркетингових процесів та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [57].

Систематизацію стратегічних цілей маркетингового розвитку ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», відповідних індикаторів їх досягнення та очікуваних результатів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі маркетингового розвитку ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

№	Стратегічна ціль	Ключові індикатори досягнення (KPI)	Очікуваний результат
1	Підвищення результативності маркетингових витрат	ROI маркетингу; рентабельність маркетингових витрат; динаміка доходів	Підвищення економічної віддачі від маркетингової діяльності
2	Зростання частки повторних клієнтів	Частка постійних клієнтів; показник повторних продажів; рівень лояльності	Стабілізація доходів та зниження витрат на залучення клієнтів
3	Посилення впізнаваності бренду	Охоплення digital-каналів; активність у соціальних мережах; кількість запитів	Підвищення довіри споживачів і розширення клієнтської бази
4	Формування керованої маркетингової системи	Наявність системи KPI; регулярність контролю; планування маркетингових заходів	Перехід до системного та результатоорієнтованого маркетингового управління

Джерело: сформовано автором

Узагальнення наведених цілей створює методичну основу для розроблення конкретних інструментів та заходів удосконалення маркетингового управління підприємства.

Визначення пріоритетних напрямів удосконалення маркетингового управління є необхідним етапом переходу від аналітичних висновків до практичної реалізації стратегічних цілей маркетингового розвитку ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей». З урахуванням результатів SWOT-аналізу, оцінювання системи ключових показників ефективності та інтегрального показника результативності маркетингової діяльності, доцільним є формування обмеженої кількості пріоритетних напрямів, орієнтованих на максимізацію ефекту за умов ресурсних

обмежень підприємства.

Систематизація пріоритетних напрямів удосконалення маркетингового управління, їх цільової спрямованості та очікуваних результатів здійснена в таблиці 3.3, що дозволяє забезпечити узгодженість між виявленими проблемами маркетингової діяльності та стратегічними орієнтирами її розвитку.

Таблиця 3.3

Система пріоритетних напрямів удосконалення маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

№	Пріоритетний напрям	Цільова спрямованість	Очікуваний результат
1	Формалізація системи KPI маркетингової діяльності	Запровадження кількісного контролю та оцінювання маркетингових результатів	Підвищення керованості маркетингових процесів і обґрунтованості управлінських рішень
2	Розвиток результатоорієнтованого digital-маркетингу	Перетворення digital-активності у вимірювані маркетингові й фінансові результати	Зростання ефективності цифрових каналів та їх впливу на доходи
3	Посилення CRM-орієнтації маркетингової діяльності	Формування та утримання стабільної клієнтської бази	Зростання частки повторних клієнтів і рівня лояльності
4	Оптимізація маркетинг-міксу на основі концепції 7P	Узгодження елементів туристичної пропозиції з очікуваннями споживачів	Підвищення споживчої цінності послуг і якості клієнтського досвіду
5	Підвищення адаптивності маркетингових рішень	Оперативне реагування на зміни ринкового середовища	Гнучкість маркетингового управління та зниження впливу зовнішніх ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Ключовим пріоритетом удосконалення маркетингового управління є формування системності та керованості маркетингових процесів, що передбачає послідовне впровадження кількісних індикаторів оцінювання результативності маркетингових заходів і забезпечення регулярного контролю їх досягнення. Це створює необхідні умови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та зменшення ризиків неефективного використання маркетингових ресурсів.

Окремого значення набуває орієнтація на підвищення результативності цифрових каналів просування, що вимагає переходу від фрагментарного використання digital-інструментів до їх інтеграції у єдину систему маркетингового управління. За таких умов цифрова активність розглядається не

як комунікаційна підтримка, а як інструмент досягнення вимірюваних маркетингових і фінансових результатів.

Посилення клієнтської складової маркетингового управління також визначено одним із пріоритетних напрямів, оскільки саме стабільна клієнтська база є основою довгострокової ефективності діяльності туристичних підприємств. Орієнтація на формування та підтримку довгострокових взаємовідносин зі споживачами дозволяє зменшити залежність підприємства від коливань ринкового попиту та підвищити рівень лояльності клієнтів.

Не менш важливим напрямом є оптимізація інструментарію маркетингової діяльності відповідно до специфіки туристичних послуг, зокрема шляхом узгодження елементів розширеного маркетинг-міксу. Такий підхід сприяє підвищенню споживчої цінності туристичної пропозиції та формуванню позитивного клієнтського досвіду, що є визначальним чинником конкурентоспроможності у сфері послуг.

В умовах високої динамічності та нестабільності туристичного ринку особливої актуальності набуває здатність маркетингового управління до оперативної адаптації. Підвищення адаптивності маркетингових рішень дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати маркетингові заходи та мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків на діяльність підприємства.

Таким чином, сформована система пріоритетних напрямів удосконалення маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» створює логічне та методичне підґрунтя для розроблення конкретних інструментів і заходів реалізації стратегічних цілей маркетингового розвитку підприємства.

3.2 Удосконалення інструментарію маркетингового управління з урахуванням цифрових технологій

Запропоновані маркетингові заходи безпосередньо спрямовані на усунення проблем, виявлених у процесі аналізу маркетингової діяльності

підприємства в розділі 2, зокрема низького рівня результативності маркетингового управління та недостатньої економічної віддачі digital-активності.

Одним із базових напрямів удосконалення маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» є запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує кількісну оцінку результативності маркетингової діяльності та створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Відсутність формалізованої системи KPI, виявлена за результатами аналізу у розділі 2, зумовлює переважно інтуїтивний характер маркетингового управління та ускладнює оцінювання впливу маркетингових заходів на фінансові й ринкові результати діяльності підприємства.

Формування системи KPI для малого туристичного підприємства повинно ґрунтуватися на принципах простоти, доступності даних, мінімальної кількості показників та їх прямого зв’язку зі стратегічними цілями розвитку. З огляду на масштаби діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», доцільним є використання обмеженого переліку KPI, згрупованих за трьома основними блоками: фінансові, клієнтські та digital-показники. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність оцінювання маркетингової діяльності без надмірного ускладнення системи контролю.

Фінансові KPI орієнтовані на оцінювання економічної віддачі маркетингової діяльності та безпосередньо пов’язані зі стратегічною ціллю підвищення результативності маркетингових витрат. Клієнтські KPI характеризують здатність підприємства формувати й утримувати клієнтську базу, що узгоджується зі стратегічною ціллю зростання частки повторних клієнтів. Digital-KPI дозволяють оцінити ефективність використання цифрових каналів комунікації та їхній внесок у посилення впізнаваності бренду й генерацію попиту.

Перелік рекомендованих KPI маркетингової діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», адаптованих до умов малого туристичного підприємства та узгоджених зі стратегічними цілями маркетингового розвитку, наведено в

таблиці 3.4**.**

Таблиця 3.4

Система ключових показників ефективності (KPI) маркетингової діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Група KPI	Показник	Сутність показника	Стратегічна ціль
Фінансові	Темп зростання доходів	Динаміка доходів від реалізації туристичних послуг	Підвищення результативності маркетингових витрат
	ROI маркетингу	Оцінка окупності інвестицій у маркетингові заходи	Підвищення результативності маркетингових витрат
	Частка маркетингових витрат у доході	Інтенсивність використання маркетингових ресурсів	Формування керованої маркетингової системи
Клієнтські	Частка повторних клієнтів	Частка клієнтів, що звернулися повторно	Зростання частки повторних клієнтів
	Показник повторних продажів	Частота повторних звернень	Зростання частки повторних клієнтів
	Рівень лояльності клієнтів	Готовність клієнтів до повторних звернень і рекомендацій	Формування стабільної клієнтської бази
Digital	Охоплення digital-каналів	Кількість користувачів, охоплених цифровими комунікаціями	Посилення впізнаваності бренду
	Коефіцієнт конверсії	Частка звернень/заявок від відвідувачів digital-ресурсів	Підвищення ефективності digital-маркетингу
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Співвідношення витрат на digital-канали та кількості клієнтів	Підвищення результативності маркетингових витрат

Джерело: сформовано автором з урахуванням стратегічних цілей маркетингового розвитку підприємства та результатів аналізу маркетингової діяльності

Як свідчать дані таблиці 3.4, запропонована система KPI охоплює ключові напрями маркетингової діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» та забезпечує безпосередній зв’язок між показниками результативності й стратегічними цілями маркетингового розвитку підприємства. Використання обмеженого, але інформативного переліку KPI відповідає специфіці малого туристичного підприємства та не потребує значних додаткових ресурсів для впровадження.

Запровадження системи KPI дозволить перейти від описового оцінювання маркетингової діяльності до регулярного кількісного контролю, підвищити

прозорість маркетингових процесів і забезпечити основу для подальшої оптимізації digital-маркетингу, CRM-орієнтації та маркетинг-міксу.

Сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються зростанням ролі цифрових каналів комунікації, що зумовлює необхідність інтеграції digital-інструментів у систему маркетингового управління. Для ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей», яке функціонує в умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів, використання цифрових технологій є одним із найбільш економічно доцільних способів підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що підприємство вже використовує окремі digital-інструменти, зокрема вебсайт і соціальні мережі, проте їх застосування має переважно комунікаційний та підтримувальний характер і недостатньо інтегроване з процесами управління продажами та клієнтськими взаємовідносинами. За таких умов цифрова активність не трансформується у стабільні фінансові результати, що підтверджує необхідність її системного вдосконалення.

Удосконалення digital-маркетингу доцільно здійснювати шляхом переходу від фрагментарного використання цифрових каналів до результатоорієнтованого digital-підходу, що передбачає чітке визначення цільової аудиторії, постановку вимірюваних маркетингових цілей та регулярне оцінювання ефективності цифрових комунікацій. Особливу увагу слід приділити оптимізації контенту, орієнтованого на внутрішній туризм, екскурсійні та авторські тури, що відповідає ринковій спеціалізації підприємства.

Важливим елементом удосконалення маркетингового управління є інтеграція digital-маркетингу з CRM-орієнтованим підходом. Запровадження або систематизація обліку даних про клієнтів, історію звернень, повторні покупки та канали залучення дозволяє перейти від разових продажів до формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами туристичних послуг. CRM-орієнтація маркетингової діяльності створює основу для персоналізації пропозицій, підвищення рівня задоволеності клієнтів і зростання частки

повторних звернень.

З урахуванням масштабів діяльності ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» доцільним є використання спрощених CRM-інструментів, інтегрованих із цифровими каналами комунікації (соціальні мережі, месенджери, вебформи). Такий підхід не потребує значних інвестицій, водночас дозволяє систематизувати клієнтську інформацію та забезпечити контроль ключових клієнтських показників ефективності.

Основні напрями удосконалення digital-маркетингу та CRM-орієнтованого маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» узагальнено в таблиці 3.5**.**

Таблиця 3.5

Напрями удосконалення digital- та CRM-інструментарію маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Результатоорієнтований digital-маркетинг	Визначення цільових сегментів; планування контенту; аналіз digital-KPI	Підвищення ефективності цифрових каналів
Інтеграція digital-каналів із продажами	Узгодження маркетингових повідомлень і етапів продажу	Зростання конверсії звернень у продажі
Запровадження CRM-обліку клієнтів	Фіксація даних про клієнтів і історію взаємодії	Формування стабільної клієнтської бази
Персоналізація туристичних пропозицій	Використання клієнтських даних для індивідуальних пропозицій	Зростання частки повторних клієнтів
Контроль ефективності digital-інструментів	Моніторинг конверсії, охоплення та вартості залучення клієнта	Підвищення результативності маркетингових витрат

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Як свідчать дані таблиці 3.5, удосконалення інструментарію маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» доцільно здійснювати на основі комплексної інтеграції digital-маркетингу та CRM-орієнтованого підходу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити результативність цифрових каналів комунікації, забезпечити ефективне управління клієнтськими взаємовідносинами та створити умови для трансформації digital-активності у фінансові результати.

Удосконалення digital- та CRM-інструментарію формує практичну основу для підвищення загальної ефективності маркетингового управління підприємства й безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей маркетингового розвитку.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих маркетингових заходів

Економічна доцільність удосконалення маркетингового управління ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» визначається здатністю запропонованих заходів забезпечити підвищення результативності маркетингової діяльності за умов обмежених фінансових і кадрових ресурсів підприємства. З огляду на малий масштаб діяльності туристичного підприємства, обґрунтування економічної ефективності доцільно здійснювати з використанням показників приросту доходів, зміни структури клієнтської бази та оцінювання окупності маркетингових витрат.

Запропоновані в підрозділах 3.2.1–3.2.2 заходи орієнтовані на формування керованої маркетингової системи, підвищення результативності digital-маркетингу та розвиток CRM-орієнтації маркетингової діяльності. Їх реалізація не потребує значних інвестицій, оскільки передбачає використання наявних цифрових каналів комунікації, безкоштовних або низьковартісних CRM-рішень та оптимізацію внутрішніх маркетингових процесів.

Для економічного обґрунтування впровадження запропонованих заходів використано показник ROI маркетингових заходів, який дозволяє оцінити співвідношення між очікуваним приростом доходів та витратами на реалізацію маркетингових рішень. У зв’язку з відсутністю детальної інформації про маркетинговий бюджет підприємства, розрахунки мають прогнозно-експертний характер, що є прийнятним для малих підприємств сфери послуг.

Основні заплановані маркетингові заходи, орієнтовні витрати на їх впровадження та очікуваний економічний ефект узагальнено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка економічної доцільності впровадження маркетингових заходів ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей»

Маркетинговий захід	Орієнтовні витрати, грн/рік	Очікуваний економічний ефект	Прогнозований результат
Запровадження системи KPI	0–3 000	Підвищення контролю та обґрунтованості рішень	Оптимізація маркетингових витрат
Оптимізація digital-маркетингу	6 000	Зростання конверсії та звернень клієнтів	Приріст доходів
Використання CRM-інструментів	3 000	Зростання частки повторних клієнтів	Стабілізація доходів
Персоналізація туристичних пропозицій	2 000	Підвищення лояльності клієнтів	Зростання повторних продажів
Аналітика digital-KPI	1 000	Підвищення результативності digital-активності	Скорочення неефективних витрат
Разом	12 000–15 000		

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.6, сумарні витрати на впровадження запропонованих маркетингових заходів є помірними та відповідають фінансовим можливостям малого туристичного підприємства. При цьому очікуваний економічний ефект проявляється не лише у прямому прирості доходів, а й у підвищенні керованості маркетингової діяльності, оптимізації витрат і формуванні стабільної клієнтської бази.

За умови досягнення мінімального прогнозного приросту доходів у розмірі 30–40 тис. грн на рік унаслідок підвищення конверсії digital-каналів і зростання частки повторних клієнтів, показник окупності маркетингових заходів (ROI) може становити:

$$ROI = ((40\,000 - 15\,000) / 15\,000) \times 100\,\% = 166{,}7\,\% \qquad (3.1.)$$

Водночас слід зазначити, що наведене економічне обґрунтування має прогнозний характер і ґрунтується на припущенні щодо стабільності

зовнішнього середовища та збереження наявного рівня ринкового попиту. До основних ризиків реалізації запропонованих маркетингових заходів можна віднести сезонні коливання попиту на туристичні послуги, зростання конкуренції на цифрових платформах, а також обмежені кадрові ресурси малого підприємства.

Проте навіть за часткової реалізації запланованих заходів очікувані економічні результати залишаються позитивними, що підтверджує доцільність упровадження системного маркетингового управління.

Отримане значення ROI свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та підтверджує ефективність переходу від підтримувальної моделі маркетингової діяльності до системної та результатоорієнтованої моделі маркетингового управління.

Крім прямого фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів має непрямі економічні вигоди, зокрема підвищення лояльності клієнтів, зменшення витрат на залучення нових споживачів, покращення прогнозованості доходів і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг. Окрім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню внутрішньої організованості маркетингових процесів, формуванню відповідальності за досягнення маркетингових результатів та покращенню якості управлінських рішень.

Таким чином, результати економічного обґрунтування свідчать, що впровадження запропонованих маркетингових заходів є економічно доцільним та забезпечує реальні передумови для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» з урахуванням результатів попереднього аналізу та особливостей функціонування малого туристичного підприємства. Узагальнення проблем маркетингового управління

засвідчило необхідність переходу від підтримувальної моделі маркетингової діяльності до системного, результатоорієнтованого підходу, спрямованого на підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів, посилення клієнтської орієнтації та зростання керованості маркетингових процесів.

Запропоновані напрями вдосконалення маркетингового управління ґрунтуються на впровадженні кількісних індикаторів оцінювання результативності маркетингової діяльності, розвитку цифрових інструментів просування та посиленні CRM-орієнтації роботи з клієнтами. Реалізація цих заходів створює передумови для формування узгодженої системи маркетингових рішень, забезпечення зв’язку між стратегічними цілями підприємства та результатами маркетингової діяльності, а також підвищення адаптивності маркетингового управління до змін зовнішнього середовища.

Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів підтвердило їх доцільність і практичну значущість для підприємства. За помірних обсягів інвестицій очікується забезпечення позитивного фінансового результату, зростання окупності маркетингових витрат і формування додаткових конкурентних переваг. Сукупний економічний та організаційний ефект від упровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей» та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах конкурентного ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг на прикладі ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей». Актуальність теми зумовлена зростанням ролі маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах високої ринкової динаміки, цифровізації та посилення конкуренції. Поставлена мета роботи досягнута, а всі визначені завдання - виконані в повному обсязі.

У процесі теоретичного дослідження узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності маркетингової діяльності підприємств сфери послуг та визначено її системний, клієнтоорієнтований і міжфункціональний характер. Обґрунтовано, що ефективне управління маркетинговою діяльністю ґрунтується на застосуванні системного, процесного, стратегічного та інтегрованого підходів із активним використанням цифрових інструментів. Систематизовано методи й показники оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю, що включають фінансово-економічні, маркетингові, клієнтські, процесні та інтегральні індикатори результативності.

У межах аналітичного дослідження здійснено комплексний аналіз маркетингового середовища, конкурентних позицій та результативності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Тревел Юкрейн Тудей». Установлено, що маркетингова діяльність підприємства має підтримувальний характер, не супроводжується формалізованою системою ключових показників ефективності та характеризується середнім рівнем загальної результативності, що підтверджено значенням інтегрального показника ефективності. Виявлено недостатню трансформацію digital-активності у фінансові результати та слабкий зв’язок між маркетинговими заходами й економічними показниками діяльності підприємства.

На основі узагальнення результатів аналізу сформовано стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності підприємства, спрямовані на підвищення результативності маркетингових витрат, зростання частки

повторних клієнтів, посилення впізнаваності бренду та формування керованої системи маркетингового управління. Запропоновано пріоритетні напрями удосконалення маркетингового управління, серед яких ключове місце займають формалізація системи KPI, розвиток digital-маркетингу, посилення CRM-орієнтації, оптимізація маркетинг-міксу та підвищення адаптивності маркетингових рішень.

Практичну реалізацію запропонованих напрямів удосконалення маркетингового управління здійснено з урахуванням специфіки малого туристичного підприємства та його ресурсних обмежень. Обґрунтовано доцільність запровадження системи ключових показників ефективності, адаптованої до фінансових, клієнтських і digital-аспектів маркетингової діяльності, що дозволяє забезпечити зв’язок між стратегічними цілями та результатами маркетингових заходів. Запропоновано використання цифрових і CRM-інструментів як засобу підвищення результативності роботи з клієнтською базою та стабілізації доходів підприємства.

Економічне обґрунтування впровадження запропонованих маркетингових заходів підтвердило їх доцільність і практичну значущість. Результати розрахунку показника окупності інвестицій у маркетинг свідчать про можливість забезпечення позитивного фінансового ефекту навіть за помірних обсягів інвестицій. Окрім економічного результату, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню організованості маркетингових процесів, обґрунтованості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Таким чином, результати магістерської роботи мають теоретичну та практичну цінність і можуть бути використані в діяльності малих туристичних підприємств для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю. Запропоновані підходи та рекомендації створюють підґрунтя для подальших досліджень у напрямі розвитку цифрового маркетингового управління та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Basumatary M., Sarma G. Tourism marketing strategies and plans: a systematic literature review. *Corporate & Business Strategy Review*. 2025. Vol. 6, Iss. 2. P. 40–51. DOI: https://doi.org/10.22495/cbsrv6i2art4. (дата звернення: 12.01.2026).
2. Buhalis D., Foerste M. SoCoMo marketing for travel and tourism: empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2015. Vol. 4, Iss. 3. P. 151–161. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001. (дата звернення: 12.01.2026).
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 640 p.
4. Christou E. The evolution of digital tourism marketing: from hashtags to strategic engagement. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Iss. 13. Art. 6016. DOI: https://doi.org/10.3390/su17136016. (дата звернення: 12.01.2026).
5. Doyle P. Marketing management and strategy. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 432 p.
6. Grönroos C. Service management and marketing: managing the service profit logic. 4th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2015. 512 p.
7. Kapferer J.-N. Brand management in digital environment. *Journal of Marketing Management*. 2020. Vol. 36, Iss. 3–4. P. 215–230. DOI: https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1722988. (дата звернення: 12.01.2026).
8. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2018. 736 p.
9. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
10. Kumar V., Reinartz W. Customer relationship management: concept, strategy, and tools. Berlin : Springer, 2018. 420 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-3. (дата звернення: 12.01.2026).
11. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-driven management: strategic and operational marketing. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2012. 624 p. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230354829. (дата звернення: 12.01.2026).

12. Mulyana H. An analysis of tourism promotion strategies: enhancing destination competitiveness through creative marketing. *Majority Science Journal*. 2025. Vol. 3, Iss. 2. P. 201–210. DOI: https://doi.org/10.61942/msj.v3i2.373. (дата звернення: 12.01.2026).
13. Nguyen P. M. B. A bibliometric analysis of research on tourism content marketing. 2023. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9929313/ (дата звернення: 12.01.2026).
14. O‘vdiiuk O. Marketing poslug v konteksti turytychnoyi pidpryyemnytskoyi diyalnosti. Zhytomyr : Electronic repository, 2024. URL: https://eprints.zu.edu.ua/40832/1/Овдіюк__ПЕЧАТЬ.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
15. OpenDataBot. Тревел *Юкрейн Тудей.* URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 10.01.2026).
16. Osiievska V., Maksiutenko I., Pysarenko N., Berezivska O., Mykhailenko T. The impact of social media on consumer behavior: current status, emerging trends, and future prospects. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14. P. 303–313. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60480. (дата звернення: 12.01.2026).
17. Panasiuk A. Marketing orientation of entities on the tourism market. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Art. 12040. DOI: https://doi.org/10.3390/su132112040. (дата звернення: 12.01.2026).
18. Payne A., Frow P. Customer relationship management: strategic perspective. *Journal of Marketing Management*. 2005. Vol. 21, Iss. 7–8. P. 833–848. DOI: https://doi.org/10.1362/026725705774538437. (дата звернення: 12.01.2026).
19. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
20. Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 109–127. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030. (дата звернення: 12.01.2026).

21. Sofronov B. The development of marketing in tourism industry. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*. 2019. Vol. 19, Iss. 1. P. 115–125. DOI: https://doi.org/10.26458/1917. (дата звернення: 12.01.2026).
22. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: why bother? *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, Iss. 6. P. 703–708. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002. (дата звернення: 12.01.2026).
23. UA-Region. *Тревел Юкрейн Тудей.* URL: https://www.ua-region.com.ua (дата звернення: 10.01.2026).
24. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31, Iss. 2. P. 179–188. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016. (дата звернення: 12.01.2026).
25. YouControl. *Тревел Юкрейн Тудей.* URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 10.01.2026).
26. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services marketing: integrating customer focus across the firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 720 p.
27. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. Київ : Основи, 2000. 519 с. URL: https://osnovy.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).
28. Безугла Л. С. Формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 231–239. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-2_0-pages-231_239.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
29. Безугла Л. С., Онищенко А. І., Шадріна Д. В. Формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_50 (дата звернення: 12.01.2026).
30. Беррі Л. Управління якістю послуг : пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 312 с. URL: https://osnovy.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).
31. Боуен Д., Котлер Ф. Маркетинг послуг: люди, технології, стратегія. Київ : Юніті, 2018. 420 с. URL: https://unity-books.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).

32. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. *Офіційний вісник України.* 2003. № 11. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 10.01.2026).
33. Грьонрус К. Маркетинг послуг і управління взаємовідносинами з клієнтами. Київ : Основи, 2016. 384 с. URL: https://osnovy.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).
34. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.01.2026).
35. Дмитрук О. Ю. Цифрові інструменти маркетингового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 112–118. URL: https://www.business-inform.net (дата звернення: 10.01.2026).
36. Дойл П. Маркетинг, орієнтований на вартість. Київ : Вільямс, 2001. 496 с. URL: https://www.williamsbooks.com (дата звернення: 12.01.2026).
37. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 45–52. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua (дата звернення: 10.01.2026).
38. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Pearson Education, 2019. 816 с. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 12.01.2026).
39. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. Київ : Пітер, 2018. 832 с. URL: https://www.piter.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).
40. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ : Наукова думка, 2017. 640 с. URL: https://ndu.org.ua (дата звернення: 12.01.2026).
41. Маккарті Е. Основи маркетингу. Київ : Основи, 2004. 368 с. URL: https://osnovy.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).
42. Міністерство культури та інформаційної політики України. Туризм. URL: https://mkip.gov.ua (дата звернення: 10.01.2026).
43. Тревел Юкрейн Тудей. *Офіційний сайт.* URL: https://travelukraine.today (дата звернення: 10.01.2026).
44. Писаренко Н. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інтеграція нейромаркетингових технологій у формування інноваційної товарної

політики підприємств електронної комерції. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01. (дата звернення: 12.01.2026).

45. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Шолудченко С. В., Бабічева О. І., Базарна О. В. Роль зеленої логістики, соціально відповідального маркетингу й управління якістю у сталому розвитку, продажах та ціноутворенні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16729043. (дата звернення: 12.01.2026).
46. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663. (дата звернення: 12.01.2026).
47. Писаренко Н. В., Шевчук О. В., Ілляшенко І. О., Богославець О. Г., Бойко Н. О. Маркетингові інноваційні підходи до організації сучасного туризму. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 2(43). С. 346–360. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-2(43)-346-360. (дата звернення: 12.01.2026).
48. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О. Застосування технологій нейромаркетингу у формуванні стратегії бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 1005–1018. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1005-1018. (дата звернення: 12.01.2026).
49. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Інтернаука. Серія: економічні науки*. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772. (дата звернення: 12.01.2026).
50. Писаренко Н., Дербеньова Я., Буткевич О., Базарна О., Артеменко А. Екологічний маркетинг у світовій торгівлі та логістиці: інтеграція принципів

сталого розвитку як стратегічний орієнтир брендів на міжнародних ринках. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С. 37–48. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334855. (дата звернення: 12.01.2026).

51. Писаренко Н., Шевчук О., Громоздова Л., Макієвський О., Медвідь Г., Шмігельська Є. Інноваційна політика та сучасні цифрові технології в управлінні логістикою туристичних підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). С. 698–712. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-698-712. (дата звернення: 12.01.2026).
52. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06. (дата звернення: 12.01.2026).
53. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 10.01.2026).
54. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2005. 412 с. URL: https://osnovy.com.ua (дата звернення: 12.01.2026).
55. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр (дата звернення: 10.01.2026).
56. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: 10.01.2026).
57. Середа Н. М. Маркетингова туристична діяльність в логістичних потоках. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-22-28. (дата звернення: 12.01.2026).

58. Середа Н. М., Писаренко Н. В. Контент-маркетинг як інноваційний інструмент формування бренду туристичних дестинацій в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17413599. (дата звернення: 12.01.2026).
59. Ткаченко Т. І. Маркетинг у туризмі: сучасні підходи до управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 2. С. 67–74. URL: https://visnik.knute.edu.ua (дата звернення: 10.01.2026).
60. Характеристика основ маркетингової діяльності туристичних підприємств. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/374584468_HARAKTERISTIKA_OSNOV_MARKETINGOVOI_DIALNOSTI_TURISTICNIH_PIDPRIEMSTV (дата звернення: 12.01.2026).
61. Школа І. М. Туристичний маркетинг: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка і держава*. 2021. № 4. С. 58–63. URL: http://www.economy.in.ua (дата звернення: 10.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Скріншоти та опис функціоналу сайту TravelUkraine.Today

Візуальні фрагменти інтерфейсу та тематичні зображення.



Додаток Б

Приклади туристичних маршрутів Україною (на основі TravelUkraine.Today)

Назва маршруту	Регіон	Сезон	Тривалість	Тип туризму
Мальовничий Поділля	Хмельницька область	Весна–Осінь	2 дні	Культурно-пізнавальний
Карпатські легенди	Івано-Франківська область	Цілий рік	3 дні	Активний/екотуризм
Золота підкова Львівщини	Львівська область	Весна–Осінь	1-2 дні	Історико-культурний
Соляні шахти Солотвина	Закарпатська область	Цілий рік	1 день	Медичний туризм

Додаток В

Популярні туристичні об’єкти України за регіонами (на основі TravelUkraine.Today)

У таблиці нижче подано орієнтовну кількість туристичних об’єктів за регіонами, представлених на сайті TravelUkraine.Today.

Регіон	Кількість об’єктів	Основний тип туризму
Львівська область	35+	Культурний, гастрономічний
Івано-Франківська область	28+	Екотуризм, активний
Одеська область	22+	Морський, винний туризм
Чернівецька область	15+	Архітектурний, етнічний

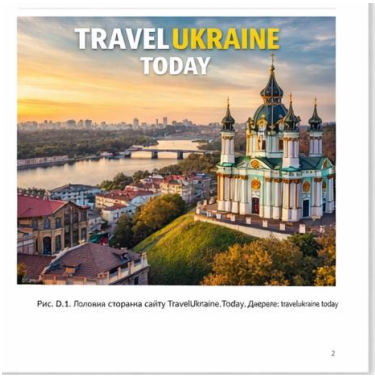


Рис. D.1. Лицьова сторона сайту TravelUkraine.Today. Джерело: travelukraine today



Рис. E.1. Туристична карта України. Джерело: orangesmile.com



Рис. F.1. Детальована мапа туристичних об єктів України. Джерело: mapsland.com

Карта туристичних пам’яток України ілюструє потенціал для створення маршрутів у кожному регіоні