

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17>**

**УДК: 338.48:658.8**

*І. А. Романюк,*

*д. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та економіки,*

*Криворізький державний педагогічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>*

*І. В. Замкова,*

*д. е. н., професор, професор кафедри продовольчого та речового забезпечення,*

*Військова академія*

*професор кафедри туризму та економіки (сумісник),*

*Криворізький державний педагогічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5172-3821>*

*Н. М. Бабко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та*

*туристичного бізнесу,*

*Мелітопольський державний педагогічний університет*

*імені Богдана Хмельницького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>*

**УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК  
ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*I. Romaniuk,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University*

*I. Zamkova,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Food and  
Material Supply, Faculty of Training of Logistics Specialists,  
Military Academy*

*Professor of the Department of Tourism and Economics (part-time),  
Kryvyi Rih State Pedagogical University*

*N. Babko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Economics, Hospitality and Tourism Business,  
Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University*

## **MANAGEMENT STRATEGIES AND MARKETING TOOLS AS FACTORS OF ENSURING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF TOURISM ENTERPRISES**

*У статті досліджено вплив управлінських стратегій і маркетингових інструментів на економічну ефективність туристичних підприємств. Акцент зроблено на комплексному підході до стратегічного управління, що включає планування, організацію, мотивацію персоналу та систему контролю результатів. Розглянуто застосування таких інструментів, як SWOT- і PESTLE-аналіз, KPI, balanced scorecard та офіси управління проєктами (PMO). Визначено, що ефективна організаційна структура сприяє реалізації стратегічних цілей. Обґрунтовано важливість мотивації персоналу та його професійного розвитку в контексті сервісної якості. Показано, що контроль за виконанням стратегій потребує інтеграції якісних та кількісних показників. Встановлено, що синергія управлінських та маркетингових дій забезпечує зростання прибутковості, середнього чеку, завантаженості ресурсів і*

повторного попиту. Проаналізовано приклади практик українських і міжнародних компаній у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Виокремлено чинники, що підвищують рентабельність і конкурентоспроможність підприємств. Показано залежність економічної ефективності від гнучкості цінової політики та клієнтоцентричної стратегії. Наголошено на важливості адаптації стратегій до посткризових трансформацій. Підкреслено роль інтеграційних підходів у формуванні сталого розвитку туристичних підприємств. Результати дослідження мають практичну цінність для забезпечення стабільності та зростання туристичного бізнесу.

*In today's globalized world, tourism businesses face numerous challenges related to increasing competition, rapid technological change, and heightened consumer expectations. Effective management and marketing are becoming key factors in determining the success and sustainability of tourism businesses. However, many companies do not have clear strategies or use outdated approaches, which negatively affects their economic efficiency. Therefore, there is a need to study modern management strategies and marketing tools that contribute to improving the economic performance of tourism enterprises.*

*The article examines the impact of management strategies and marketing tools on the economic efficiency of tourism enterprises. The emphasis is placed on an integrated approach to strategic management, including planning, organization, staff motivation and a system of results control. The application of such tools as SWOT and PESTLE analysis, KPI, balanced scorecard, and project management offices (PMO) is considered. It is determined that an effective organizational structure contributes to the realization of strategic goals. The importance of staff motivation and professional development in the context of service quality is substantiated. It is shown that control over the implementation of strategies requires the integration of qualitative and quantitative indicators. It is established that the synergy of managerial and marketing actions ensures an increase in profitability, average check, resource utilization and repeat demand. Examples of practices of Ukrainian*

*and international companies in the hotel, restaurant and tourism business are analyzed. The factors that increase the profitability and competitiveness of enterprises are highlighted. The dependence of economic efficiency on the flexibility of pricing policy and customer-centered strategy is shown. The importance of adapting strategies to post-crisis transformations is emphasized. The role of integration approaches in the formation of sustainable development of tourism enterprises is emphasized. The results of the study have practical value for ensuring the stability and growth of the tourism business.*

**Ключові слова:** *туристичні підприємства, управлінські стратегії, маркетингові інструменти, економічна ефективність, стійкий розвиток.*

**Keywords:** *tourism enterprises, management strategies, marketing tools, economic efficiency, sustainable development.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасному глобалізованому світі туристичні підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними зі зростаючою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та підвищеними очікуваннями споживачів. Ефективне управління та маркетинг стають ключовими факторами, що визначають успішність та стійкість туристичних підприємств. Проте, багато компаній не мають чітких стратегій або використовують застарілі підходи, що негативно впливає на їхню економічну ефективність. Тому виникає потреба в дослідженні сучасних управлінських стратегій та маркетингових інструментів, які сприяють підвищенню економічної результативності туристичних підприємств.

Крім того, зміна поведінки туристів та впровадження цифрових платформ стимулюють необхідність переосмислення класичних бізнес-моделей у сфері туризму. Зростає значення персоналізованих підходів до обслуговування клієнтів, що вимагає гнучких та адаптивних управлінських рішень. Маркетингові інструменти сьогодні виконують не лише рекламну функцію, а й

виступають засобом стратегічної комунікації з цільовою аудиторією. Економічна ефективність туристичних підприємств залежить від здатності інтегрувати новітні технології у щоденну операційну діяльність. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження ефективних поєднань управлінських стратегій та маркетингових практик у сучасних умовах.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Аналіз сучасних наукових джерел засвідчує зростаючу увагу дослідників до проблематики стратегічного управління та маркетингової діяльності у сфері туризму. Зокрема, Л.С. Безугла розглядає особливості формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг, з акцентом на потребі адаптації до змін зовнішнього середовища та посиленні конкурентних переваг через маркетингові комунікації [1]. Д.В. Грибова зосереджується на аналізі процесу створення інноваційного туристичного продукту, підкреслюючи важливість інтеграції нових видів туризму як чинника диверсифікації пропозиції та підвищення привабливості DESTINATIONS [2].

І.М. Кирилюк, Л.М. Нещадим та А.Г. Благополучна рушійною силою трансформації туристичної індустрії вважають діджиталізацію, як інноваційний підхід до обслуговування клієнтів, що забезпечує гнучкість управлінських рішень [3]. Базові концепції маркетингу системно висвітлені у класичному виданні Котлера і Армстронга, яке слугує теоретичним підґрунтям для побудови стратегій у сучасному туристичному бізнесі [4]. Питання управлінських рішень у динамічному середовищі досліджуються науковцями М. Кравченко та В. Голюк; вони розкривають сучасні підходи до прийняття рішень з урахуванням ризиків, адаптивності та ефективності управління ресурсами [5]. М. Лишенко наголошує на значенні бренд-менеджменту як маркетингового інструменту, здатного посилювати ринкові позиції туристичних підприємств через формування унікальної цінності бренду [6].

Я.В. Кацемір акцентує увагу на важливості підвищення корисності послуг у складі туристичного продукту, що напряду впливає на рівень задоволеності клієнтів і лояльність до підприємства [7]. С.В. Тимчук у своїх дослідженнях

розглядає показники економічної ефективності діяльності підприємств сфери обслуговування туристів, пропонуючи методичні підходи до оцінювання продуктивності та доцільності управлінських дій [8]. У співавторстві з Л.М. Нещадим він робить акцент на підвищенні ефективності управління якістю туристичних послуг, що є складовою загальної економічної результативності [9]. С. Цвілій, Т. Кукліна та О. Жилка визначають організаційні аспекти управління бізнес-процесами вітчизняних туристичних підприємств, зокрема інструменти стратегічного планування, адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку [10].

Отже, узагальнення результатів попередніх досліджень дозволяє стверджувати, що наукова спільнота акцентує увагу на важливості інтегрованого підходу до управління та маркетингу в туризмі, що є основою для забезпечення його економічної ефективності в умовах трансформаційної економіки, але водночас спостерігається недостатній рівень систематизації емпіричних даних щодо практичного впровадження управлінських стратегій і маркетингових інструментів у вітчизняних туристичних підприємствах. Більшість досліджень зосереджені на теоретичних аспектах або загальних тенденціях, не враховуючи специфіку локальних ринків та рівень цифрової зрілості підприємств. Залишається відкритим питання ефективності поєднання класичних та інноваційних підходів в умовах нестабільного середовища. Це обумовлює потребу в подальших дослідженнях, орієнтованих на прикладний рівень з врахуванням регіональних особливостей туристичної галузі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження впливу управлінських стратегій і маркетингових інструментів на економічну ефективність туристичних підприємств в умовах трансформаційної економіки. Основне завдання полягає у виявленні ключових напрямів стратегічного управління, що забезпечують конкурентні переваги та сталий розвиток у сфері туризму. Автори ставлять за мету визначити взаємозв'язок між управлінськими стратегіями і маркетинговими інструментами та їх вплив на фінансові й операційні результати туристичних підприємств. Завданням

дослідження є узагальнення вітчизняного та міжнародного досвіду щодо поєднання управлінських стратегій і маркетингових інструментів у туризмі з метою підвищення економічної ефективності підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, туристична індустрія є однією з провідних галузей світової економіки, що робить вагомий внесок у ВВП і зайнятість населення. Згідно з оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), сукупний прямий і непрямий внесок туризму у світовий валовий внутрішній продукт становить близько 10%, а зайнятість у сфері туризму – 11% від загальної кількості робочих місць. Світова рада з питань подорожей і туризму (WTTC) також відзначає, що галузь демонструє стабільне зростання (приблизно 3,9% на рік) і генерує близько 8,8 трлн доларів доходу, забезпечуючи при цьому близько 319 млн робочих місць у світі [12]. Для туристичних підприємств це означає високий рівень конкуренції та необхідність забезпечувати економічну ефективність своєї діяльності. Економічна ефективність проявляється через показники прибутковості, рентабельності, завантаженості потужностей (номерного фонду), показник середнього чеку, лояльності клієнтів тощо. Досягнення високих значень цих КРІ неможливе без застосування сучасних управлінських стратегій та маркетингових інструментів.

Довгострокова успішність туристичного бізнесу ґрунтується на чіткому стратегічному плануванні. Стратегічний менеджмент починається з аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Широко використовуються методи SWOT-аналізу (оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища) та PESTLE-аналізу (аналіз макрофакторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних).

SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові конкурентні переваги і проблемні зони бізнесу, на основі чого розробляються стратегії використання сильних сторін і нейтралізації ризиків [1]. PESTLE-аналіз дає змогу врахувати тенденції

зовнішнього оточення – від державної політики і ринкової кон'юнктури до технологічних змін і впливу пандемій. Наприклад, українські туристичні підприємства при стратегічному плануванні нині враховують такі чинники, як воєнно-політична ситуація, зміни купівельної спроможності населення, цифровізація послуг та інші сучасні виклики. У результаті аналізу формується стратегічний план – бачення розвитку підприємства, його місії, довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Для контролю виконання стратегії визначаються КРІ (ключові показники ефективності) – кількісні орієнтири, що дозволяють вимірювати прогрес (наприклад, цільовий рівень завантаженості готелю, планова маржа прибутку, частка постійних клієнтів тощо). Регулярний моніторинг КРІ і порівняння їх із плановими значеннями дає змогу керівництву вчасно коригувати стратегію або операційну діяльність [1].

Ефективна реалізація стратегії залежить від того, наскільки організаційна структура підприємства відповідає його цілям. У туристичному секторі можуть застосовуватися різні моделі організації – функціональна (відділи маркетингу, продажів, обслуговування, фінансів тощо), дивізіональна (за напрямками бізнесу чи регіонами), матрична (проектні команди в перетині з функціями) та їх комбінації. В сучасних умовах все більшого значення набуває гнучкість структури, здатність швидко формувати тимчасові проектні групи для реалізації конкретних ініціатив (нових туристичних продуктів, маркетингових кампаній, ІТ-проектів). Для координації множинних проектів впроваджуються офіси управління проектами (РМО – Project Management Office). РМО – це спеціалізований підрозділ, що розробляє стандарти проектного менеджменту, слідкує за дотриманням термінів і бюджетів та узгоджує портфель проектів зі стратегією підприємства. Зарубіжні мережі гостинності, такі як Marriott International, активно застосовують РМО для керування програмами розвитку – відкриття нових готелів, впровадження ІТ-систем бронювання, програм лояльності тощо. Досвід мережі Marriott показує, що належна робота РМО сприяє своєчасній реалізації стратегічних ініціатив і підвищує результативність проектних команд [19].

Організаційна структура туристичного підприємства також включає основні, допоміжні та інтегровані компоненти управління бізнесом. Зокрема, дослідники виокремлюють базові (основні) компоненти – напрями діяльності, що безпосередньо створюють цінність (наприклад, готельне обслуговування або екскурсійні послуги); допоміжні – що забезпечують функціонування (бухгалтерія, IT-підтримка, навчання персоналу) та інтегровані – які поєднують зусилля різних підсистем для досягнення стратегічних цілей (наприклад, управління якістю сервісу, клієнтоорієнтованість тощо). Важливо, щоб ці компоненти були узгоджені між собою. Вітчизняні фахівці відзначають, що пріоритетом у туристичному бізнесі стає перехід від окремих функціональних рішень до реалізації комплексних моделей управління – тобто, усунення «розривів» між підрозділами і проєктами, налагодження єдиної системи керування підприємством [10].

Послуги у туризмі надаються людьми, тому продуктивність і якість роботи персоналу прямо впливають на економічні результати. Управлінські стратегії мають включати систему мотивації, яка б спонукала працівників до високоефективної роботи та орієнтації на клієнта. До матеріальних стимулів належить конкурентна заробітна плата, бонуси за досягнення цільових показників (наприклад, бонус менеджеру готелю за перевищення плану прибутку або заповнюваності номерів), система преміювання за позитивні відгуки туристів тощо. Нематеріальні методи мотивації включають створення привабливих умов праці, можливостей кар'єрного росту, навчання і тренінги, визнання заслуг (наприклад, нагороди «Кращий співробітник місяця»). Відомі міжнародні готельні мережі (Hilton, Hyatt та ін.) приділяють значну увагу корпоративній культурі та навчальним програмам, що формують у персоналу проактивний підхід до обслуговування гостей. Залучений і мотивований персонал здатен забезпечити вищу якість сервісу, що приводить до зростання задоволеності клієнтів, повторних візитів і, як наслідок, підвищення доходів підприємства. Навпаки, низька мотивація часто проявляється у високій плинності кадрів, погіршенні якості послуг, що підриває фінансові результати.

Тому інвестиції в людський капітал – ключовий елемент управлінської стратегії туристичного підприємства [8, с. 95-99; 10].

Для забезпечення економічної ефективності необхідно регулярно відстежувати результати діяльності та виконання стратегічних планів. Сучасні компанії використовують інтегровані системи контролю на основі збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) та інформаційні панелі (dashboards). Концепція Balanced Scorecard передбачає вимірювання ефективності бізнесу за кількома перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Такий підхід дозволяє збалансувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими факторами успіху (лояльністю клієнтів, інноваціями, якістю процесів). Дослідження підкреслюють, що використання BSC є ключовим компонентом розвитку стійкого туризму. Зокрема, впровадження збалансованої системи показників у готелях сприяє кращому розумінню менеджерами стратегічних пріоритетів та взаємозв'язку між, скажімо, задоволеністю гостей і фінансовими показниками. На практиці багато туристичних підприємств розробляють «стратегічні карти» – структуру цілей та KPI за кожною перспективою BSC. У таблиці 1 наведено умовний приклад застосування BSC у готельному бізнесі.

**Таблиця 1. Збалансована система показників для готелю**

| Перспектива (BSC)    | Ціль для готелю                              | Типові показники (KPI)                                               |
|----------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Фінансова            | Зростання прибутковості                      | Рентабельність продажів (%), RevPAR (дохід на доступний номер)       |
| Клієнтська           | Підвищення задоволеності і лояльності гостей | Індекс задоволеності гостей (CSI), частка повторних відвідувачів (%) |
| Внутрішні процеси    | Покращення якості обслуговування             | Час обслуговування замовлення, кількість рекламаций клієнтів         |
| Навчання та розвиток | Підвищення кваліфікації персоналу            | Кількість навчань на співробітника, рівень плинності кадрів (%)      |

*Джерело: узагальнено автором на основі концепції Balanced Scorecard (Kaplan R., Norton D.) та практик оцінювання ефективності готельних підприємств [11].*

Запропонована у таблиці 1 збалансована система показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності готелю за чотирма ключовими

перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та розвитку персоналу. Вона забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та операційними показниками, сприяючи узгодженню дій усіх підрозділів підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати ресурси та підвищувати загальну результативність управління. Кожна перспектива містить конкретні цілі та вимірювані індикатори. Такий комплексний підхід до оцінювання діяльності дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблемні зони (наприклад, низький CSI сигналізує про необхідність покращити сервіс) і вживати коригувальних заходів.

Окрім BSC, оперативний контроль здійснюється через дашборди – електронні панелі моніторингу, що відображають актуальні дані про основні показники в реальному часі. Багато готелів впроваджують CRM-системи і системи управління майном (PMS), які генерують щоденні звіти про завантаженість номерів, середню ціну за номер (ADR), дохід, відгуки гостей тощо. Наприклад, менеджери мережі Ribas Hotels Group в Україні використовують комплексну IT-систему, яка агрегує фінансові та операційні метрики готелів у режимі онлайн, дозволяючи бачити «вузькі місця» та швидко ухвалювати рішення. Такі інструменти контролю і оцінювання створюють прозорість та підзвітність – кожен менеджер відповідає за свої показники, що мотивує до більш ефективної роботи і узгодження дій зі стратегією компанії [13].

Ціна – один з ключових елементів маркетинг-міксу, від якого залежить і привабливість пропозиції для клієнта, і рентабельність бізнесу. Туристичні підприємства використовують різноманітні цінові стратегії: від преміального ціноутворення (для ексклюзивних турів чи 5-зіркових готелів) до стратегії проникнення (низькі ціни для залучення нових клієнтів або групові знижки для туроператорів). Широко впроваджується динамічне ціноутворення – гнучка зміна цін залежно від попиту, сезону, дня тижня, завчасності бронювання тощо. Приміром, авіакомпанії та готелі щоденно коригують тарифи: у періоди пікового попиту ціни зростають, а в періоди спадів – пропонуються знижки.

Така практика відома як Revenue Management, і вона довела ефективність у максимізації доходів. Дослідження вказують, що динамічне ціноутворення є одним з найкращих методів підвищити дохідність готелю за рахунок оптимізації тарифів під реальний попит [18]. Наприклад, за допомогою сучасних систем керування доходами готель може підняти ціну на номери, коли завантаженість наближається до 100%, або запропонувати спецтарифи для вихідних, щоб залучити більше гостей.

Важливим фактором є вибір каналів дистрибуції туристичного продукту. Історично склалося, що туроператори і туристичні агенти були головними посередниками між туристом і постачальником послуг (готелем, авіалінією тощо). Нині ж значну частку продажів займають онлайн-канали: власні сайти компаній, мобільні додатки та онлайн-агентства (OTA) – такі як Booking.com, Expedia, Airbnb, TripAdvisor та ін. Онлайн-канали дають змогу охопити глобальну аудиторію, але водночас висувають вимоги щодо конкурентної ціни і якості сервісу, оскільки споживач легко може порівняти різні пропозиції. Для готелів дилемою є баланс між OTA і прямим бронюванням: OTA забезпечують потік клієнтів, але беруть комісію (15-20%), тому підприємства стимулюють гостей бронювати напрямку (через власний сайт, пропонуючи, наприклад, гарантовано нижчу ціну або компліменти при прямому бронюванні). Частка глобального ринку онлайн-букінгу надзвичайно висока – так, Booking.com забезпечує близько 25% усіх готельних бронювань у світі [17], посідаючи домінуючу позицію серед OTA. Цей факт підкреслює, наскільки важливо туристичним підприємствам працювати з глобальними платформами: українські готелі, що були присутні на Booking.com, змогли в кризові 2022-2023 роки залучити іноземних волонтерів і внутрішніх переселенців, тоді як ті, хто ігнорував OTA, відчули значно більший спад заповнюваності. Крім того, з'являються нові канали, зокрема метапошукові системи (Google Travel, Trivago), які агрегують пропозиції з різних сайтів – їх також слід враховувати в дистрибуційній стратегії туристичного підприємства.

У сучасному туризмі маркетингові комунікації виходять далеко за рамки традиційної реклами. Ідеться про побудову бренду туристичного підприємства, підтримку двостороннього зв'язку з клієнтами та управління репутацією. До комунікаційного інструментарію належать PR-активності (прес-релізи, участь у виставках і ярмарках, спонсорство заходів), робота зі ЗМІ та блогерами, емейл-розсилки і програми лояльності. Такі напрями комунікації зміцнюють емоційний зв'язок з брендом. UNWTO підкреслює, що грамотне використання соціальних платформ (у т.ч. месенджерів на кшталт WhatsApp) і аналітики метрик дозволяє туристичним організаціям краще достукатися до цільової аудиторії та виміряти успіх кампаній [3, с. 220-226].

Ще один інструмент – мобільні додатки. Великі авіакомпанії, готелі, туроператори створюють власні apps, через які клієнти можуть зручно бронювати послуги, отримувати персоналізовані пропозиції, користуватися електронними квитками чи замовляти додатковий сервіс. Наприклад, мережа Marriott впровадила додаток Bonvoy, який не лише спрощує бронювання і check-in, а й збирає дані про вподобання гостя, що дозволяє робити індивідуальні рекомендації (типу номеру, пакети послуг). Персоналізація стала визначальним трендом маркетингу: споживачі очікують, що компанія буде «знати» їхні потреби і пропонувати релевантний досвід. Дослідження показують, що понад 80% споживачів з більшою ймовірністю здійснять покупку, якщо бренд пропонує персоналізований підхід [20]. У сфері туризму це може проявлятися як адресні email-знижки на основі попередніх поїздок клієнта, персональні привітання і бонуси для гостей готелю, рекомендації маршрутів у додатку відповідно до місць, які відвідував турист раніше, тощо. Наприклад, міжнародна платформа Airbnb реалізує персоналізацію через алгоритми, що підлаштовують видачу варіантів житла під конкретного користувача (враховуючи його пошукову історію, рейтинги, уподобані об'єкти). Це підвищує конверсію переглядів у бронювання, а отже – ефективність маркетингу.

Українські туристичні підприємства поступово впроваджують сучасні маркетингові інструменти. Приміром, туроператор Join UP! успішно використовував агресивну рекламну стратегію та активність у соцмережах для завоювання значної частки ринку виїзного туризму в Україні у докризовий період. Готельні мережі, такі як Reikartz Hotel Group, створили програми лояльності з накопиченням балів і спеціальними тарифами для постійних гостей, стимулюючи повторні продажі. У 2023 році, не зважаючи на воєнні ризики, українські готелі заробили сумарно 9,3 млрд грн доходу, а заклади харчування – 136,3 млрд грн, завдяки певній адаптації маркетингу: орієнтації на внутрішнього споживача, розвитку сервісів доставки, партнерству з локальними онлайн-платформами для бронювання [14].

WTTC наводить приклади, як у 2021 році внутрішній туризм став драйвером відновлення: за даними Trip.com, локальні бронювання готелів у Гонконгу в першій половині 2021 зросли більш ніж на 200% проти попереднього року [16]. Це свідчить про те, що швидка переорієнтація маркетингу на місцевих клієнтів та просування відповідних пропозицій (staycation, спеціальні пакети вихідного дня) допомогли бізнесу пережити кризу. Таким чином, використання сучасних інструментів просування і гнучких стратегій ціноутворення є необхідною умовою виживання і успіху в туризмі.

У практиці провідних туристичних фірм управління та маркетинг тісно переплетені, утворюючи стратегічну синергію. Це означає, що управлінські рішення (структура, процеси, інвестиції) спрямовані на підтримку маркетингової стратегії, і навпаки – маркетингові дії інформують та коригують управлінські плани. Така взаємодія забезпечує ефект, коли спільний результат перевищує суму окремих зусиль. Орієнтація на клієнта повинна бути філософією всього підприємства – від керівника до лінійного персоналу. Якщо топ-менеджмент визначає клієнтоцентричність пріоритетом, це відображається у корпоративній культурі, системі мотивації, стандартах обслуговування. Наприклад, мережа Disney (парки розваг, круїзи) славиться своєю моделлю «customer-centric culture»: усі бізнес-процеси – від прибирання території до

дизайну атракціонів – організовані так, щоб перевищувати очікування гостей. В результаті Disney досягає високого рівня задоволеності і лояльності клієнтів, що на пряму впливає на фінансові показники – від середнього чеку в парку до довічної цінності клієнта.

Синергія стратегій проявляється і в тому, що маркетингова інформація використовується для прийняття управлінських рішень. Дані про поведінку споживачів, їх відгуки, ринкові тренди – все це дає керівництву розуміння, які нові продукти розробити, які процеси покращити, куди інвестувати. Приміром, аналіз запитів туристів може підказати доцільність відкриття нового маршруту або сервісу (і менеджмент ініціює відповідний проєкт), або ж скарги клієнтів на повільне обслуговування стануть приводом оптимізувати внутрішні процеси і навчити персонал.

З іншого боку, стратегічні рішення управління (скажімо, про цифрову трансформацію бізнесу) відкривають нові можливості для маркетингу – наприклад, впровадження CRM-системи дозволяє маркетологам здійснювати вузьку сегментацію клієнтів і запускати персоналізовані кампанії. Таким чином, узгодженість дій менеджменту і маркетингу формує замкнений цикл безперервного покращення: менеджмент створює умови (ресурси, технології, структура), маркетинг реалізує програми взаємодії з ринком, результати аналізуються і знову живлять управлінські рішення. Важливим напрямом синергії є спільне формування ключових показників ефективності. Наприклад, у згаданій Balanced Scorecard для готелю маркетингові цілі (задоволеність гостей, впізнаваність бренду) пов'язуються з фінансовими (дохід, прибуток) через причинно-наслідкові зв'язки. Якщо маркетинг досягає підвищення лояльності клієнтів, то очікувано зростає частка повторних відвідувань, середній дохід з гостя і прибуток. Доведено, що утримання постійних клієнтів суттєво підвищує прибутковість: за даними досліджень, збільшення рівня збереження клієнтів всього на 5% може підняти прибуток компанії на 25–95% [15].

Цей феномен особливо актуальний у готельно-ресторанному бізнесі, де програми лояльності й високий рівень сервісу стимулюють гостей повертатися. Тому узгодження зусиль HR-менеджерів (щодо навчання персоналу, стандартів обслуговування) та маркетологів (щодо комунікації цінностей сервісу і підтримки зворотного зв'язку) безпосередньо позначається на фінансовій віддачі.

Розглянемо вплив синергії управління і маркетингу на конкретні показники ефективності туристичного підприємства:

1. Прибутковість – комплексна стратегія, що поєднує оптимізацію внутрішніх витрат та активне просування на ринку. Управлінські заходи з підвищення операційної ефективності (скорочення зайвих витрат, автоматизація процесів, підвищення продуктивності праці) у поєднанні з маркетинговими заходами збільшення доходів (залучення нових клієнтів, стимулювання продажів додаткових послуг) дають мультиплікативний ефект на прибуток. Наприклад, якщо готель впровадив енергоощадні технології та оптимізував штат (менеджмент-складова) і паралельно підвищив середню тарифну ставку через репозиціювання на ринку як більш висококласного (маркетинг-складова), то маржа прибутку істотно зросте. За даними Forbes, у складних умовах 2023 року, готельний сектор України загалом залишався прибутковим саме завдяки адаптивним стратегіям: середня заповнюваність і тариф по країні стабілізувалися, що принесло доходи, достатні для покриття витрат і генерування прибутку [13].

2. Показник середнього чеку – це середня сума витрат клієнта за одну транзакцію (наприклад, середній рахунок гостя в ресторані готелю або середня вартість бронювання номера). Цей показник збільшується, коли компанія успішно продає клієнту більше товарів/послуг за один візит. Синергія полягає в поєднанні маркетингових прийомів upselling/cross-selling з управлінськими рішеннями щодо розширення продуктового портфеля. Приміром, курортний готель може додатково запропонувати гостю спа-процедури, екскурсії, трансфер – і маркетинг через комунікації та спеціальні пропозиції стимулює

скористатися ними, тоді як менеджмент забезпечує наявність цих послуг належної якості. В результаті загальний чек гостя зростає. Якщо кожен другий гість купує додаткову екскурсію, то середній дохід на гостя збільшується, покращуючи фінансову ефективність. Дані Pro-Consulting свідчать, що у 2023 р. середній чек відвідувача ресторанів в Україні зріс, оскільки оператори HoReCa додавали нові позиції в меню, вводили комбо-пропозиції, тим самим спонукаючи клієнтів витратити більше за візит (конкретні цифри різняться залежно від регіону і сегменту) [14]. Отже, крос-функціональна співпраця продуктового менеджменту і маркетингу напряду впливає на цей KPI.

3. Лояльність клієнтів є результатом не лише програм лояльності, але й загального позитивного досвіду, який формується зусиллями всіх підрозділів підприємства. Якщо відділ управління якістю разом з маркетинг-відділом відслідковують відгуки туристів і оперативно реагують на недоліки, рівень задоволеності зростає. Постійне підтримання зв'язку з клієнтом (email-розсилки з корисною інформацією, привітання зі святами, персональні знижки) створюють емоційний зв'язок з брендом. Customer Relationship Management (CRM) системи, впроваджені менеджментом, надають маркетологам інструменти для тонкої роботи з аудиторією – сегментації, персоналізації пропозицій, відстеження «шляху клієнта». Результатом є збільшення рівня утримання клієнтів, частки повторних покупок. Як зазначалося, навіть невелике зростання показника retention може суттєво підняти прибутки [15].

У туристичній сфері лояльні клієнти також приводять нових через рекомендації (ефект word-of-mouth), що знижує витрати на залучення. Прикладом є програми рефералів Airbnb або бонус за рекомендацію друзів у Booking.com – ці інструменти маркетингу базуються на задоволеності існуючих клієнтів сервісом. Таким чином, лояльність – це спільна відповідальність: сервісна команда забезпечує якість, а маркетинг комунікує цінності та підтримує контакт.

4. Завантаженість – для готелів, авіакомпаній, туроператорів критичною є частка використаних потужностей – відсоток зайнятих номерів, заповнених

місць у літаку чи туристичній групі. Управлінці прагнуть максимізувати цей показник через оптимальне планування і динамічне ціноутворення, а маркетологи – через стимулювання попиту. Скоординована стратегія дає найкращі результати. Наприклад, під час низького сезону менеджмент готелю може прийняти рішення знизити тарифи до мінімально допустимого рівня та запустити спеціальні пропозиції (на рівні операцій), а маркетинговий відділ активно рекламуватиме акції через усі канали, таргетуючи сегменти, чутливі до ціни (молодь, внутрішні туристи). У результаті завантаженість зростає замість того, щоб номери простоювали. Наприклад, влітку 2023 року завдяки скоординованим зусиллям готельєрів і місцевої влади внутрішній туризм у західних регіонах України різко піднявся – у курортних областях (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська) середня завантаженість готелів досягала 60–70%, що співставно з рівнем провідних туристичних центрів світу. Це відбулося на фоні загальнонаціональної стабілізації попиту: станом на середину 2024 року середня заповнюваність готельного фонду країни трималася на рівні 34–38%, тоді як у 2022 р. показники були значно нижчими. У Києві, незважаючи на воєнний час, завантаженість готелів зросла з 27% до 42% за рік – такого результату досягнуто завдяки спільним зусиллям з відновлення ділової активності (бізнес-туризм, конференції) та активним маркетинговим кампаніям, орієнтованим на нові сегменти клієнтів (волонтери, іноземні журналісти тощо) [13]. Отже, високий рівень заповнюваності є індикатором успішної синхронізації дій: правильна цінова і комунікаційна політика (маркетинг) у парі з гнучким управлінням пропозицією (менеджмент) приводять до максимально можливого використання ресурсів і, відповідно, доходів.

На основі наведеного аналізу можна зробити висновок, що інтеграція управлінських та маркетингових інструментів – необхідна умова забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств у сучасних умовах. Досвід як українських, так і міжнародних компаній підтверджує: коли стратегія розвитку бізнесу є цілісною, а маркетингова і операційна діяльність взаємно підсилюють одна одну, підприємство досягає кращих фінансово-економічних

результатів. У посткризовому відновленні індустрії туризму особливо важливо уникнути розрізнених дій. Аналітики наголошують, що для успішного виходу з кризи підприємствам гостинності слід розвивати інтеграційні форми співпраці та консолідації зусиль.

Це може виражатися у створенні кластерів (об'єднання готелів, ресторанів, перевізників для спільного просування дестинації), партнерстві між публічним і приватним секторами (міжнародні кампанії з просування країни, співфінансування інфраструктури) або злитті/поглинанні для укрупнення бізнесу з метою економії на масштабі. Прикладом інтегрованого підходу є модель «єдиного туристичного продукту», коли під егідою однієї компанії або холдингу турист отримує повний комплекс послуг – транспорт, проживання, екскурсії, страхування. Такі світові гіганти, як TUI Group поєднують авіакомпанію, мережу готелів, круїзну компанію і наземні послуги, що дозволяє контролювати якість на всіх етапах подорожі і ефективно розподіляти ресурси в межах екосистеми.

Отже, управлінські стратегії (планування, організація, мотивація, контроль) та маркетингові інструменти (просування, ціноутворення, канали збуту, комунікації, діджитал-технології) діють як взаємопов'язані чинники, які визначають конкурентоспроможність і економічну ефективність туристичного підприємства. Їхня комплексна реалізація забезпечує стратегічну гнучкість і клієнтоорієнтованість бізнесу, що в кінцевому рахунку відображається у зростанні прибутків, збільшенні середнього чеку, високій лояльності клієнтів та максимальному використанні ресурсів. В умовах глобальних викликів – пандемії, війни, змін у поведінці споживачів – саме ті туристичні компанії, які могли налагодити синергію менеджменту і маркетингу, демонструють здатність адаптуватися і ефективно розвиватися, роблячи вагомий внесок у розвиток галузі та економіки в цілому.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Проведене дослідження підтверджує, що управлінські стратегії та маркетингові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні економічної ефективності

туристичних підприємств. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню прибутковості, завантаженості потужностей, показника середнього чеку та клієнтської лояльності. Інтеграція управлінських рішень і маркетингових дій формує стратегічну синергію, що забезпечує стійкість бізнесу в умовах нестабільності.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка прикладних моделей оцінки ефективності, аналіз цифрових інструментів, а також стратегій для малого та агротуризму. Варто також дослідити синергію в рамках туристичних кластерів та підтримку таких рішень на рівні державної політики. Усе це створює передумови для відновлення та зростання галузі в посткризовий період.

### Література

1. Безугла Л.С. Формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <https://cutt.ly/6rl9kxgE> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Грибова Д.В. Створення туристичного продукту та інноваційні види туризму. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 33-37.
3. Кирилюк І.М., Нещадим Л.М., Благополучна А.Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 217-231.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ, Видавництво “Науковий світ”. 2020. 880 с.
5. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>. (дата звернення: 05.05.2025).
6. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>. (дата звернення: 05.05.2025).
7. Кацемір Я.В. Напрями підвищення корисності послуг у туристичному продукті. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 88–93.

8. Тимчук С.В. Економічна ефективність роботи підприємств сфери обслуговування туристів. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. №1-2 (3-4). С. 93-101.

9. Тимчук С. В., Нещадим Л. М. Підвищення економічної ефективності управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування туристів. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/27.pdf) (дата звернення: 05.05.2025).

10. Цвілій С., Кукліна Т., Жилко О. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://cutt.ly/nrl9jJ1B> (дата звернення: 05.05.2025).

11. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

12. Makoni T., Mazuruse G., Nyagadza B. International tourist arrivals modelling and forecasting: A case of Zimbabwe. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. Vol. 2, Is. 1. 2023. URL: <https://cutt.ly/frl9kGOd> (дата звернення: 05.05.2025).

13. Результати дослідження “Огляд готельного ринку України 2024”. Ribas Hotels Group. 2024. URL: <https://cutt.ly/Br11qXn> (дата звернення: 05.05.2025)

14. Антонюк Т. Українські готелі заробили 9,3 млрд грн у 2023 році, заклади харчування – 136,3 млрд грн. П'ять висновків та шість графіків із дослідження Pro-Consulting. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://cutt.ly/prl1LVdT> (дата звернення: 05.05.2025).

15. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. 2014. URL: <https://cutt.ly/Hrl1BCcd> (дата звернення: 05.05.2025).

16. A world in motion: shifting consumer travel trends in 2022 and beyond. *World Travel & Tourism Council*. URL: <https://cutt.ly/Krl1C3QT> (дата звернення: 05.05.2025).

17. Curry D. Travel App Revenue and Usage Statistics. 2025. URL: <https://cutt.ly/prl1HeHx> (дата звернення: 05.05.2025).

18. Bhatnagar P. Hotel Dynamic Pricing: Balancing Profitability & Guest Loyalty. 2024. URL: <https://cutt.ly/srl1Dj4v> (дата звернення: 05.05.2025).

19. Marriott Hotel: Project Management Office Implementation Analysis. 2023. URL: <https://cutt.ly/Drl1Vr7o> (дата звернення: 05.05.2025).

20. New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences. 2018. URL: <https://cutt.ly/1rl1Ku1k> (дата звернення: 05.05.2025).

### References

1. Bezuhla, L.S. (2020), "Formation of marketing activity in the market of tourist services", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2897> (Accessed 05 May 2025).
2. Hrybova, D.V. (2021), "Creating a tourist product and innovative types of tourism", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 43, pp. 33-37.
3. Kyrlyuk, I.M. Neschadym, L.M. and Blahopoluchna, A.H. (2022), "Digitalization as the main factor in the development of the hospitality industry in the face of modern challenges", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 18, no. 2, pp. 217-231.
4. Kotler, F. and Armstronh, H. (2020), *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of marketing], Vydavnytstvo "Naukovyj svit", Kyiv, Ukraine.
5. Kravchenko, M. and Holiuk, V. (2022), "Management decision-making: essence and current trends", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40.<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
6. Lyshenko, M. (2023), "Brand management as a tool for marketing activities of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48.<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>.
7. Katsemir, Ya.V. (2020), "Directions of increasing the usefulness of services in the tourist product", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 4, pp. 88-93.
8. Tymchuk, S.V. (2021), "Economic efficiency of tourist service enterprises", *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1-2 (3-4), pp. 93-101.
9. Tymchuk, S.V. and Neschadym, L.M. (2022), "Increasing the economic efficiency of quality management of services of tourist service enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. 66, available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/27.pdf) (Accessed 05 May 2025).
10. Tsvilyj, S. Kuklina, T. and Zhylyko, O. (2022), "Organizational components in the business management of a domestic tourism enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 36, available at: <https://cutt.ly/nrl9jJ1B> (Accessed 05 May 2025).

11. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
12. Makoni, T. Mazuruse, G. and Nyagadza, B. (2023), “International tourist arrivals modelling and forecasting: A case of Zimbabwe”, *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, vol. 2, no. 1, available at: <https://cutt.ly/frl9kGOd> (Accessed 05 May 2025).
13. Ribas Hotels Group (2024), “Results of the study “Overview of the hotel market of Ukraine 2024”, available at: <https://cutt.ly/Brl11qXn> (Accessed 05 May 2025)
14. Antoniuk, T. (2024), “Ukrainian hotels earned UAH 9.3 billion in 2023, and catering establishments – UAH 136.3 billion. Five conclusions and six graphs from the Pro-Consulting study”, *Forbes Ukraine*, available at: <https://cutt.ly/prl1LVdT> (Accessed 05 May 2025).
15. Gallo, A. (2014), “The Value of Keeping the Right Customers”, available at: <https://cutt.ly/Hrl1BCcd> (Accessed 05 May 2025).
16. World Travel & Tourism Council (2022), “A world in motion: shifting consumer travel trends in 2022 and beyond”, available at: <https://cutt.ly/Krl1C3QT> (Accessed 05 May 2025).
17. Curry, D. (2025), “Travel App Revenue and Usage Statistics”, available at: <https://cutt.ly/prl1HeHx> (Accessed 05 May 2025).
18. Bhatnagar, P. (2024), “Hotel Dynamic Pricing: Balancing Profitability & Guest Loyalty”, available at: <https://cutt.ly/srl1Dj4v> (Accessed 05 May 2025).
19. Desklib (2023), “Marriott Hotel: Project Management Office Implementation Analysis”, available at: <https://cutt.ly/Drl1Vr7o> (Accessed 05 May 2025).
20. Epsilon (2018), “New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences”, available at: <https://cutt.ly/1rl1Ku1k> (Accessed 05 May 2025).

*Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.*