

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. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.87>

УДК 658.8:339.5:379.8

I. Ю. Кутліна,

к. т. н., доцент кафедри управління та адміністрування,

Відкритий міжнародний Університет розвитку людини «Україна»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7938-7876>

Я. С. Герлян,

аспірант,

Відкритий міжнародний Університет розвитку людини «Україна»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4245-1990>

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ

I. Kutlina,

PhD in Technical Sciences,

Associate Professor of the Department of Management and Administration,

Open International University of Human Development "Ukraine"

Ya. Herlian,

Postgraduate Student,

Open International University of Human Development "Ukraine"

ADAPTATION OF MARKETING INSTRUMENTS OF TOURISM ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF EXTERNAL MARKET DIFFERENTIATION

У статті розкрито підхід до системної адаптації маркетингових інструментів туристичних підприємств у контексті стратегічного планування виходу на зовнішні ринки. Запропоновано матричну модель, в основі якої поєднано тип ринку за рівнем інфраструктурного розвитку, соціально-економічних характеристик, купівельної спроможності та потенціал конкурентоспроможності підприємства, що дало змогу сформувати 12 адаптивних стратегій.

Обґрунтовано трансформацію маркетингових інструментів в залежності від умов кожного кластеру: від висококонкурентних розвинених ринків до країн із слаборозвиненою туристичною інфраструктурою. Залежно від рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано використовувати різні комбінації інструментів: від преміальних і технологічних рішень до бюджетних і партнерських форматів просування. Результати дослідження можуть бути використані як методична основа для стратегічного маркетингового планування в туристичній галузі.

The article presents an approach to the systematic adaptation of marketing instruments of tourism enterprises within the framework of clustered strategic planning for entry into foreign markets. It is argued that universal models for promoting tourism services are ineffective under conditions of market heterogeneity in terms of infrastructure development, socio-economic characteristics, and purchasing power. In response, a matrix model is proposed, based on the combination of market type (cluster) and enterprise competitiveness potential, which allows the formulation of twelve adaptive strategic cells.

A key component of the proposed approach is a comprehensive set of marketing instruments, including product policy, pricing strategy, distribution channels, communications, partnerships, and innovation. The article provides a detailed analysis of how these instruments are transformed depending on the conditions of each market cluster — from highly competitive developed markets to

countries with underdeveloped tourism infrastructure. It is demonstrated that flexible adaptation of the marketing toolkit to specific market features enables enterprises not only to minimize risks but also to build competitive advantages, occupy niche positions, and ensure long-term market presence.

Depending on the level of enterprise competitiveness, different combinations of marketing instruments are recommended — from premium and technological solutions to budget-oriented and partnership-based promotion formats. This approach enables a shift from generalized strategies to a clearly structured and instrumentally rich marketing framework. The findings can serve as a methodological basis for strategic marketing planning in the tourism sector.

The object of the research is the system of marketing instruments used by tourism enterprises in the context of entering differentiated external markets.

The purpose of the research is to develop a matrix-based approach to the strategic adaptation of marketing instruments, taking into account the characteristics of target market clusters and the level of enterprise competitiveness.

Ключові слова: *маркетингові інструменти, конкурентоспроможність, туристичне підприємство, стратегія, кластеризація ринків, зовнішні ринки, адаптація, матричний підхід.*

Keywords: *tourism enterprise, marketing instruments, strategy, market clustering, competitiveness, foreign markets, adaptation, matrix approach.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Сучасний туристичний ринок характеризується високим рівнем динамізму, глобалізацією та зростаючою конкуренцією. У цих умовах туристичні підприємства змушені шукати нові підходи до просування своїх послуг, орієнтуючись не лише на внутрішній, а й на зовнішні ринки, які суттєво відрізняються за культурними, економічними, соціальними та технологічними характеристиками. Диференціація зовнішніх*

ринків зумовлює необхідність гнучкої адаптації маркетингових інструментів – від комунікаційних стратегій до цінової політики та каналів дистрибуції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних авторів значний внесок у розроблення теоретичних засад маркетингу та адаптації маркетингового інструментарію зробили Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Дойл, які акцентували увагу на необхідності врахування конкурентного середовища, поведінкових характеристик споживачів та особливостей сегментації ринків [1-4].

У сучасних вітчизняних дослідженнях активно розглядаються підходи до класифікації та ефективного використання маркетингових інструментів у різних контекстах. Зокрема, Райко В., Подрез О. І. та Черепанова В. О. акцентують увагу на системності у формуванні маркетингових інструментів управління підприємством як ключового чинника підвищення його ринкової активності та адаптивності до зовнішніх викликів [5]. Божкова В.В. та Тимохіна Я.О. пропонують детальну класифікацію інструментів маркетингових комунікацій, що охоплює як традиційні, так і сучасні цифрові формати [6]. Мельник Д.Л. розкриває стратегічні аспекти використання маркетингового інструментарію у формуванні загальної політики підприємства [7]. Значну увагу сучасним каналам просування приділяють Продіус О.І. та Донецькова В.А., які аналізують можливості digital-маркетингу як елемента комплексної маркетингової стратегії [8]. У свою чергу, Райко Д. та Єгурнова Д. акцентують на розмежуванні інструментів та форм інтернет-маркетингу, підкреслюючи їх роль у підвищенні ефективності взаємодії зі споживачем [9].

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної адаптації маркетингових інструментів до умов зовнішніх ринків із урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства. Крім того, узагальнення наведених підходів свідчить про зростаючу потребу в адаптації та інтеграції маркетингових інструментів з урахуванням специфіки туристичного ринку

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування маркетингових інструментів туристичних підприємств в залежності від рівня їх

конкурентоспроможності та відповідно до специфіки зовнішніх ринків для забезпечення ефективного позиціонування та підвищення результативності просування туристичних послуг в умовах ринкової диференціації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах різноманітності ринків за рівнем розвитку туристичної інфраструктури, соціально-економічними характеристиками та рівнем залученості до глобальної мережі, універсальні підходи до просування туристичних послуг виявляються неефективними. З огляду на виявлену багатоваріантність зовнішніх умов та різний рівень внутрішнього розвитку підприємств, постає необхідність у розробці адаптивних маркетингових інструментів, які забезпечать ефективне позиціонування підприємств туристичної галузі на нових ринках. У цьому контексті доцільним є використання матричного підходу, що дає змогу поєднати тип цільового ринку (кластер) та потенціал конкурентоспроможності підприємства для обґрунтування конкретних стратегічних рішень.

Матриця маркетингових інструментів (табл.1) сформована на основі типу кластеру ринку та потенціалу конкурентоспроможності підприємства (далі - потенціал КС).

Таблиця 1. Матриця стратегій туристичних підприємств на засадах маркетингу

Кластер	Потенціал КС		
	Високий	Середній	Низький
Кластер 1 Розвинені країни	Стратегія преміального позиціонування	Стратегія нішевої адаптації	Стратегія обережного входу з партнерською підтримкою
Кластер 2 Ринки, що розвиваються	Стратегія інноваційного лідерства	Стратегія адаптивного зростання	Стратегія бюджетної експансії
Кластер 3 Світові туристичні лідери	Стратегія унікальної конкурентної переваги	Стратегія локальної диференціації	Стратегія survival-маркетингу
Кластер 4 Слабка інфраструктура	Стратегія розвитку первинного попиту	Стратегія експериментального просування	Стратегія тестового проникнення

Джерело: запропоновано автором

Для кластеризації міжнародного туристичного ринку враховано рівень економічного розвитку країн, туристичну активність, стан інфраструктури,

обсяги туристичних потоків, екологічні показники, якість життя населення, а також доступність офіційної статистичної інформації (табл. 2).

Таблиця 2. Кластерний аналіз країн за індексом конкурентоспроможності туристичних DESTИНАЦІЙ

Кластер 1 (розвинені країни з високою якістю життя та стабільною туристичною інфраструктурою)	Кластер 2 (туристичні напрямки, що розвиваються)	Кластер 3 (провідні світові туристичні лідери)	Кластер 4 (країни з низьким рівнем туристичної інфраструктури)
Ізраїль, Оман, Бельгія, Хорватія, Фінляндія, Ісландія, Латвія, Литва, Португалія, Словенія, Швейцарія, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Сінгапур, Південна Корея	Марокко, Маврикій, Йорданія, Туреччина, Албанія, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Кіпр, Греція, Македонія, Молдова, Мальта, Румунія, Сербія, Чорногорія, Чилі, Україна, Аргентина, Домініканська Республіка, Мексика, Уругвай, Індонезія, Малайзія, Таїланд, В'єтнам	Австрія, Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, США, Японія	Кенія, ПАР, Гватемала, Камбоджа, Індія, Філіппіни, Шрі-Ланка

Джерело: побудовано автором

Рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств визначається за формулою:

$$K = 0,29 E_{\text{п}} + 0,59 P_{\text{а}} + 0,32 E_{\text{мв}} + 0,92 K_{\text{поз}} + 3,75, \quad (1)$$

де K – інтегральний коефіцієнт потенціалу КС;

$E_{\text{п}}$ – ефективність персоналу;

$P_{\text{а}}$ – економічна рентабельність активів;

$E_{\text{мв}}$ – ефективність маркетингових витрат;

$K_{\text{поз}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів.

Стратегія преміального позиціонування орієнтована на забезпечених, вимогливих клієнтів, які шукають ексклюзивні, високоякісні туристичні послуги та передбачає створення унікального іміджу, пропозицію авторських

турів, VIP-супроводу, розміщення у готелях класу люкс та надання персоналізованого сервісу.

Стратегія нішевої адаптації ґрунтується на обслуговуванні вузьких сегментів ринку з урахуванням специфічних інтересів або потреб. Основною перевагою цієї стратегії є глибоке розуміння свого споживача та здатність задовольнити його унікальні очікування.

Стратегія обережного входу з партнерською підтримкою передбачає мінімізацію ризиків при виході на новий ринок шляхом співпраці з місцевими компаніями, що вже мають довіру, інфраструктуру та знання середовища, що може бути реалізовано через агентську модель, франшизу або спільне підприємство.

Стратегія інноваційного лідерства спрямована на використання новітніх технологій і форматів, які забезпечують туристичній компанії статус сучасного, диджитал-орієнтованого лідера. Це може бути інтеграція віртуальної реальності у презентацію турів, мобільні додатки для бронювання, автоматизоване обслуговування клієнтів тощо.

Стратегія адаптивного зростання означає поступове розширення географії або послуг компанії з паралельним урахуванням місцевих особливостей: мови, культури, законодавства, поведінки споживачів. Такий підхід знижує ризики, дозволяє будувати довготривалі відносини та краще реагувати на виклики середовища.

Стратегія бюджетної експансії акцентує увагу на доступності туристичного продукту для масового споживача. Компанія виходить на ринок із економ-пропозицією, що дозволяє залучити широку аудиторію, особливо у ціночутливих регіонах. Стратегія передбачає масштабування, оптимізацію витрат і стандартизацію обслуговування.

Стратегія унікальної конкурентної переваги полягає у створенні такого туристичного продукту або сервісної моделі, яка є складною для копіювання конкурентами та здатна забезпечити стійку лояльність клієнтів. Це може бути

оригінальний маршрут, власна екскурсійна концепція, глибоко локалізований продукт або нестандартний формат відпочинку.

Стратегія локальної диференціації передбачає глибоку адаптацію туристичних продуктів до культурних, соціальних, мовних та поведінкових особливостей цільової аудиторії. Завдяки цьому компанія здатна встановити тісніший емоційний зв'язок із клієнтом, підвищити довіру та відповідати потребам ринку.

Стратегія survival-маркетингу є актуальною в періоди кризи, економічної нестабільності або зовнішніх загроз. Компанія фокусується на базових продуктах, мінімізує витрати, спрощує процеси, орієнтується на внутрішній ринок та короткострокові вигоди, що дозволяє зберегти життєздатність бізнесу в складних умовах.

Стратегія розвитку первинного попиту використовується в ситуаціях, коли туристична культура в регіоні недостатньо сформована або споживачі мають низьку поінформованість про можливості подорожей. Компанія інвестує в просвітницьку діяльність, інформування, популяризацію напрямів та формує попит "з нуля".

Стратегія експериментального просування передбачає тестування нестандартних каналів, повідомлень, форматів комунікації з ціллю з'ясувати, які підходи є найефективнішими для конкретного ринку. Така стратегія особливо корисна в умовах обмеженого бюджету або невизначеної цільової аудиторії.

Стратегія тестового проникнення полягає у здійсненні обмеженої присутності на новому ринку задля перевірки реакції ринку, поведінки споживача та економічної доцільності подальшого масштабування.

Побудована матриця створює передумови для систематизації маркетингових дій залежно від особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства туристичної галузі. Запропонований підхід дозволив перейти від узагальненого стратегічного планування до

конкретних тактичних рішень, адаптованих до реального стану підприємства та вимог зовнішнього ринку, що значно підвищить шанси на успішну інтеграцію в нові ринкові середовища.

В умовах зростаючої конкуренції та швидкої трансформації глобального туристичного середовища вихід підприємств на нові ринки потребує чітко структурованого та адаптованого маркетингового супроводу. Враховуючи різноманітність характеристик ринків та внутрішній потенціал підприємств, виникла необхідність у формуванні комплексу маркетингових інструментів, який дозволить сформувати ефективну модель поведінки підприємства в умовах певного ринку, до яких включено наступні:

1. Продуктова політика є основою конкурентної стратегії, оскільки саме туристичний продукт безпосередньо формує споживчу цінність. Залежно від типу ринку та рівня ресурсного забезпечення підприємства, необхідно адаптувати продукт - його структуру, наповнення, рівень сервісу, унікальність, відповідність очікуванням конкретної цільової аудиторії.

2. Цінова стратегія дозволяє позиціонувати туристичне підприємство відповідно до його потенціалу КС. В умовах високої конкуренції вона може бути інструментом залучення нових клієнтів, тоді як на нішевих або розвивальних ринках - способом підкреслення унікальності або якості пропозиції. Ціноутворення має враховувати не лише витрати, а й купівельну спроможність цільової аудиторії в конкретному кластері.

3. Комунікаційна стратегія забезпечує формування іміджу, інформування ринку, стимулювання попиту та залучення клієнтів. Вона має бути адаптована до медіасередовища країни-ринку та рівня впізнаваності бренду. Для підприємств із високою конкурентоспроможністю доцільно використовувати іміджеві та контентні комунікації, тоді як для слабших — робити акцент на акційних кампаніях, промо та digital-інструментах з високою конверсією.

4. Канали дистрибуції визначають ефективність доставки продукту до кінцевого споживача. Вибір каналів залежить від рівня діджиталізації ринку

(що враховується через індекс готовності до мережі) та доступу підприємства до технологічних ресурсів. Прямі продажі, партнерські мережі, OTA-платформи, мобільні додатки або класичні туристичні агенції — все це має різну ефективність залежно від кластеру.

5. Партнерства виступають важливим інструментом адаптації до нового середовища. Вони дозволяють знизити бар'єри входу, підвищити довіру до бренду, скористатися репутацією або інфраструктурою місцевих гравців. Для ринків із високим рівнем конкуренції партнерства можуть стати ключем до виживання, тоді як на менш насичених - засобом швидкої експансії.

6. Інновації - рушійна сила сучасної туристичної пропозиції. Це як технологічні рішення (віртуальні тури, системи бронювання, мобільні додатки), так і нестандартні формати продуктів чи сервісів. Застосування інновацій особливо важливе для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, а також для виходу на розвинені ринки, де споживач очікує новизни, комфорту та персоналізації.

Усі перелічені інструменти адаптовані в кожній комірці матриці з урахуванням двох ключових чинників — типу ринку (кластеру) та потенціалу КС підприємства, що забезпечить ефективну реалізацію стратегій виходу на зовнішні ринки туристичними підприємствами.

Країни, що входять до Кластера 1, характеризуються стабільною економічною ситуацією, високим рівнем життя населення, якісною туристичною інфраструктурою та значною платоспроможністю споживачів. Ці ринки мають високу насиченість та конкуренцію, що вимагає від підприємств точного позиціонування, високої якості обслуговування та інноваційності. Залежно від потенціалу КС підприємства, маркетингова стратегія виходу на ринки цього кластеру повинна мати різний акцент (табл. 3).

Таблиця 3. Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 1

Маркетингові інструменти	Високий потенціал КС	Середній потенціал КС	Низький потенціал КС
Продуктова політика	Преміум-продукти, авторські тури, програми сталого туризму, персоналізовані маршрути	Стандартні тури з елементами адаптації під локальні уподобання клієнтів	Базові пакети турів, популярні економ-маршрути
Цінова стратегія	Стратегія «ціна за цінність», динамічне ціноутворення, лояльність через сервіс	Конкурентне ціноутворення, знижки, акційні пропозиції, програми лояльності	Ціни нижче середньоринкових, акції «перший клієнт», сезонні розпродажі
Комунікаційна стратегія	Сильний брендинг, просування через digital-канали, участь у міжнародних форумах	Таргетинг у соцмережах, email-маркетинг, контентна реклама, робота з відгуками	Проста реклама, робота з інфлюенсерами, рекомендації, присутність у travel-групах
Канали дистрибуції	Власні онлайн-платформи, мобільні застосунки, інтеграція з міжнародними ОТА	Співпраця з регіональними ОТА, офлайн-туроператорами, онлайн-біржами	Партнерство з локальними агентами, використання агрегаторів
Партнерства	Стратегічні альянси з глобальними брендами, авіалініями, міжнародними мережами готелів	Угоди з місцевими туроператорами, участь у туристичних кластерах і B2B-подіях	Короткострокові колаборації з іншими малими гравцями, участь у локальних програмах підтримки бізнесу
Інновації	Smart-технології, big data-аналітика, віртуальні тури, гнучкі онлайн-сервіси	Автоматизація бронювання, CRM-рішення, використання платформ з AI-рекомендаціями	Мінімальна цифровізація: базові системи онлайн-бронювання, загальнодоступні інструменти

Джерело: запропоновано автором

Для виходу на ринки розвинених країн туристичним підприємствам необхідно адаптувати свої маркетингові інструменти до вимог і можливостей як ринку, так і власного потенціалу. Висококонкурентні підприємства мають змогу демонструвати високу цінність, технологічність та унікальність пропозиції, тоді як для підприємств із нижчим потенціалом доцільним є позиціонування через доступність, локальні зв'язки та поступове цифрове

зростання. Збалансоване поєднання інструментів забезпечує ефективну стратегію присутності на ринку навіть у найвимогливіших умовах.

Кластер 2 включає країни з туристичною галуззю, що перебуває на етапі активного розвитку. Такі ринки демонструють зростаючий попит, відкритість до нових пропозицій та високий потенціал для інновацій. Водночас їм властиві недостатня розвиненість інфраструктури, нерівномірна якість сервісу, обмеженість каналів дистрибуції та потреба в адаптації до місцевих умов.

Для туристичних підприємств, які прагнуть вийти на ці ринки, важливо чітко співвідносити свої можливості із ризиками й можливостями конкретного напрямку (табл. 4).

Таблиця 4. Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 2

Маркетинговий інструмент	Високий потенціал КС	Середній потенціал КС	Низький потенціал КС
Продуктова політика	Впровадження унікальних, технологічних, тематичних продуктів з локальними особливостями.	Розширення стандартного туристичного продукту з урахуванням місцевих трендів.	Простий базовий продукт з мінімальними витратами, акцент на доступності.
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення з персоналізацією та акціями.	Помірна, конкурентна ціна з орієнтацією на середній сегмент.	Агресивна цінова стратегія, акцент на найнижчу можливу вартість.
Комунікаційна стратегія	Сильний digital-маркетинг, просування через соцмережі, інфлюєнсери.	Локальна реклама, онлайн-платформи, партнерські кампанії.	Проста онлайн-присутність, розміщення на агрегаторах.
Канали дистрибуції	Онлайн-букінг, мобільні додатки, OTA, CRM-платформи.	Агентська мережа, власний сайт, маркетплейси.	Співпраця з агрегаторами, бюджетні туристичні сайти.
Партнерства	Співпраця з місцевими операторами, готелями, технопарками та кластерами.	Партнерство з місцевими агентствами, перевізниками.	Локальні агентства, тимчасові альянси для мінімізації витрат.
Інновації	Використання AR/VR, AI-асистентів, мобільних застосунків.	Адаптація готових інновацій, впровадження базових CRM/ERP систем.	Обмежене використання цифрових рішень, лише необхідні інструменти.

Джерело: запропоновано автором

Запропоновані маркетингові стратегії враховують як можливості підприємств, так і особливості середовища туристичних ринків, що розвиваються. Підприємства з високим потенціалом КС можуть виступати новаторами та задавати стандарти, використовуючи складні цифрові рішення та створюючи цінність за рахунок унікальності. Підприємства з середнім рівнем КС мають діяти адаптивно – коригувати пропозиції під локальні особливості та обирати найбільш ефективні канали виходу. Туристичні фірми з низькою КС повинні використовувати базові інструменти, робити акцент на доступності та простоті, щоб мінімізувати ризики і закріпитися в ніші бюджетного туризму.

Країни Кластера 3 - це провідні туристичні ринки з високим потенціалом конкуренції, розвиненою інфраструктурою, вимогливими споживачами та сталими стандартами якості. Тут домінують глобальні гравці, а туристи очікують високого рівня сервісу, інноваційності та унікальних вражень. Увійти в такі ринки складно, особливо для підприємств із недостатнім потенціалом КС.

Саме тому вихід на ринки цього кластера потребує чіткої відповідності між внутрішнім потенціалом туристичного підприємства (визначеним за інтегральним показником потенціалу КС) та вибраною маркетинговою стратегією (табл. 5).

Вихід на ринки країн Кластера 3 потребує високої маркетингової зрілості та стратегічного планування. Підприємства з високим потенціалом КС здатні конкурувати з глобальними лідерами завдяки унікальним продуктам, цифровим рішенням і бренд-орієнтованому позиціюванню. Гравці з середнім рівнем конкурентоспроможності можуть закріпитися в нішах з нижчим потенціалом конкуренції, зосереджуючи ресурси на окремих сегментах. Підприємства з низькою конкурентоспроможністю повинні діяти через партнерство з великими туроператорами або розглядати інші ринки.

**Таблиця 5. Маркетингові інструменти для виходу на туристичні
ринки Кластера 3**

Маркетинговий інструмент	Високий потенціал КС	Середній потенціал КС	Низький потенціал КС
Продуктова політика	Преміум-продукти, індивідуалізація, авторські тури, ESG-туризм.	Нішеві тури (етно-, гастро-, еко-), які не потребують масштабного охоплення.	Участь у готових турах, підтримка масових стандартних продуктів для посередництва.
Цінова стратегія	Динамічне ціноутворення, преміальні ціни, «цінність за якість».	Конкурентна ціна з вираженою доданою цінністю.	Наднизькі ціни, щоб знизити бар'єр входу через ціну.
Комунікаційна стратегія	Впізнаваний бренд, міжнародні PR-кампанії, CSR-комунікації.	Спеціалізовані онлайн-платформи, виставки.	Просте просування через OTA, співпраця з агентствами.
Канали дистрибуції	Власні міжнародні онлайн-платформи, API-зв'язки з системами бронювання.	Онлайн-дистрибуція через нішеві агрегатори, контент-маркетинг.	Працює через крупні OTA, агрегатори, операторські схеми.
Партнерства	Альянси з глобальними брендами, екосистемами.	Співпраця з локальними DMC, регіональними асоціаціями.	Контрактна участь в турах великих компаній, франчайзинг.
Інновації	Впровадження full-stack цифрових рішень, big data, нейромаркетинг,	Часткова автоматизація, Smart Tech у комунікації.	Мінімальні IT-рішення для участі в онлайн-продажах.

Джерело: запропоновано автором

Країни, що входять до Кластера 4, характеризуються низьким рівнем розвитку туристичної інфраструктури, слабкою цифровою та транспортною доступністю, обмеженим ринковим попитом і високими інституційними ризиками (табл. 6). Водночас ці ринки можуть становити інтерес завдяки новизні, екзотичності або потенціалу майбутнього зростання. Для туристичних підприємств це передусім можливість сформувати нові напрямки, уникнути жорсткої конкуренції та закріпитися в нових нішах.

Однак вихід на такі ринки потребує адаптованих маркетингових стратегій, що враховують потенціал КС підприємства. У межах цього кластеру розроблено три варіанти стратегій – залежно від потенціалу КС туристичного підприємства, визначеного інтегральним показником.

Вихід на ринки Кластера 4 – це стратегічна гра «на випередження». Для підприємств із високим потенціалом КС він відкриває можливості сформувати нові напрямки, диктувати стандарти та зміцнювати позиції ще до масового інтересу до цих країн. Компанії з середнім рівнем конкурентоспроможності можуть орієнтуватися на обмежені, але привабливі сегменти, фокусуючись на адаптації пропозицій. Туристичні підприємства з низькою конкурентоспроможністю повинні діяти вкрай обережно, тестуючи ринок через партнерів і мінімізуючи витрати. Кластер 4 створює передумови для нових ринкових ніш, але потребує високого рівня готовності підприємства до нестабільності, адаптації та ризиків.

Таблиця 6. Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 4

Маркетинговий інструмент	Високий потенціал КС	Середній потенціал КС	Низький потенціал КС
Продуктова політика	Авторські тури, експедиції, волонтерський туризм, культурна автентика.	Прості інфраструктурні тури з адаптацією до обмежених умов.	Пропозиція у складі турпакетів інших операторів, стандартні програми.
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення, high-risk premium, компенсації ризиків.	Помірні ціни з включенням гарантій і страховок.	Наднизька ціна, обмежений сервіс, підхід «спробуй і подивимось».
Комунікаційна стратегія	Сторітелінг, екзотика, досвід, просування через лідерів думок.	Онлайн-просування партнерський PR.	Реклама через ОТА, групові розсилки, дешеві банери.
Канали дистрибуції	Власні платформи, інтеграція в міжнародні тревел-спільноти, додатки.	Співпраця з місцевими DMC, маркетплейси.	Присутність на агрегаторах, ОТА, «злиття» з іншими продуктами.
Партнерства	Укладання угод із локальними урядами, готелями, авіаперевізниками.	Співпраця з місцевими провайдерами, організаціями.	Участь у програмах великих компаній, франшизи.
Інновації	Технології «в польових умовах» - мобільна навігація, e-health.	Цифрові гіди, системи дистанційної підтримки.	Мінімальний набір цифрових сервісів, базові бронювання.

Джерело: запропоновано автором

Запропонована матриця та алгоритм дозволяють інтегрувати кількісну оцінку потенціалу КС з якісною кластерною характеристикою ринків, що підвищує ефективність управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку туристичного бізнесу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне позиціонування туристичних підприємств на зовнішніх ринках потребує диференційованого підходу до використання маркетингових інструментів з урахуванням як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішнього потенціалу підприємства.

Обґрунтовано доцільність використання адаптивного комплексу маркетингових інструментів, що включає продуктову політику, цінову стратегію, канали дистрибуції, комунікації, партнерства та інновації. Визначено їх варіативність залежно від рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства та кластерної належності цільового ринку. Запропонований підхід сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та дозволяє забезпечити цільову присутність на міжнародних ринках, мінімізуючи ризики та оптимізуючи маркетингові витрати.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення цифрових моделей вибору оптимального набору маркетингових інструментів з урахуванням поведінкової аналітики споживачів, інтеграція ESG-орієнтації у маркетингову політику туристичних підприємств, а також емпірична перевірка ефективності адаптивних стратегій на прикладі конкретних країн чи регіонів.

Література

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавничий дім «Діалектика», 2020. 800 с.
2. Jean-Jacques Lambin. Strategic Marketing: A European Approach. McGraw-Hill, 1993. 539 с.

3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Видавництво: Наш Формат. 2019. 624 с.

4. Doyle P., Stern P. Marketing Management And Strategy. Metchosin: Pearson College Div, 2006. 446 с.

5. Райко В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Проблеми економіки*, № 3 (53), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-128-136>

6. Божкова В. В., Тимохіна Я. О. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Випуск 2 (39). Частина 1. Ужгород, 2013. С. 31-37. 100.

7. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т. 1. С. 213-219. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf 101.

8. Продіус О. І., Донецькова В. А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 1 (19). С. 56-63. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2022/No1/56.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.7.DOI: 10.5281/zenodo.7217509 10.

9. Райко Д., Єгурнова Д. Класифікація інструментів та форм інтернет-маркетингу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019, (23), 70-76. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.70>

References

1. Kotler, P. (2020), *Osnovy marketyngu* [Principles of Marketing], Dialektyka Publishing House, Kyiv, Ukraine.

2. Lambin, J.-J. (1993), *Strategic Marketing: A European Approach*, McGraw-Hill, NY, USA.
3. Porter, M. (2019), *Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabilno vysokykh rezultativ* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
4. Doyle, P., & Stern, P. (2006), *Marketing Management and Strategy*. Metchosin: Pearson College Division, London, UK.
5. Raiko, V., Podrez, O.I., & Cherepanova, V.O. (2022), “Modern approaches to the formation of marketing instruments in enterprise management”, *Problemy Ekonomiky – Problems of Economy*, vol. (3), pp. 128-136. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-128-136>
6. Bozhkova, V.V., & Tymokhina, Ya.O. (2013), “Theoretical approaches to the classification of marketing communication tools”, *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series “Economics”*, vol. 2(39), no. 1, pp. 31-37.
7. Melnyk, D.L. (2009), “Marketing strategy of the enterprise”, *Visnyk Khmelnytskyi National University*, vol. (3), no. 1, pp. 213-219, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf (Accessed 25 July 2025).
8. Prodius, O.I., & Donets'kova, V.A. (2022), “Digital marketing tools in integrated promotion”, *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, vol. 1(19), pp. 56-63. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2022.7>
9. Raiko, D., & Yehurnova, D. (2019), “Classification of instruments and forms of internet marketing”, *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (Economic Sciences)*, vol. (23), pp. 7076. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.70>

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.