

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Розвиток малого бізнесу в туризмі»

Виконала:

студент(ка) групи ІН-18-9-22-Б1МГТ (4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент туризму та
готельного бізнесу»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Недова Анна Олександрівна
(прізвище та ініціали)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Жовняк Ольга Вікторівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент туризму та готельного бізнесу»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Недової Анни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Розвиток малого бізнесу в туризмі».

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент кафедри Жовняк О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:

Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)

Метою роботи є теоретичне обґрунтування засад розвитку малого бізнесу в туристичній галузі та визначення ключових факторів , що зумовлюють його функціонування в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні основи , закономірності та особливості розвитку малого туристичного бізнесу в сучасних умовах.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання : системний аналіз і синтез , структурно-функціональний підхід , порівняльний аналіз , класифікація та узагальнення.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 14 таблицях.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ТУРИЗМІ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРАГЕНСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Недова Анна Олександрівна. «Розвиток малого бізнесу в туризмі» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ “МАУП”. Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі малого бізнесу в туристичній галузі, який є ключовим елементом формування туристичного ринку, створення робочих місць та розвитку конкурентного середовища. В умовах трансформаційних процесів в економіці України, воєнного стану та відновлення туристичної інфраструктури особливої важливості набуває аналіз особливостей функціонування та перспектив розвитку малих туристичних підприємств, що забезпечують гнучкість і адаптивність туристичних послуг.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні засад розвитку малого бізнесу в туристичній галузі та практичному аналізі діяльності турагентства «Поїхали з нами», а також у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування та впровадження інноваційних підходів.

У роботі були використані такі **методи дослідження**: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний та структурно-функціональний аналіз, узагальнення, а також елементи економічного аналізу діяльності підприємства.

Ключові слова: малий бізнес, туризм, туристична галузь, туристичне підприємство, турагентство, «Поїхали з нами», інновації, ефективність діяльності, розвиток підприємництва.

ANNOTATION

“Development of Small Business in the Tourism” – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level “Bachelor” – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”. Odesa, 2026.

The **relevance** of the research topic is determined by the growing role of small business in the tourism industry, which serves as a key component in shaping the tourism market, creating jobs, and fostering a competitive environment. In the context of transformational processes in Ukraine’s economy, martial law conditions, and the recovery of tourism infrastructure, the analysis of the functioning features and development prospects of small tourism enterprises becomes particularly important, as they ensure flexibility and adaptability of tourism services.

The **aim** of the work is to theoretically substantiate the foundations of small business development in the tourism industry and to conduct a practical analysis of the travel agency “Poikhali z Namy”, as well as to develop recommendations for improving its efficiency and introducing innovative approaches to its activities.

The following research **methods** were used in the study: systemic approach, methods of analysis and synthesis, comparative and structural-functional analysis, generalization, as well as elements of economic analysis of enterprise activity.

Keywords: *small business, tourism, tourism industry, tourism enterprise, travel agency, “Poikhali z Namy”, innovation, performance efficiency, entrepreneurship development.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ТУРИЗМІ.....	9
1.1. Сутність та роль малого бізнесу в туристичній галузі.....	9
1.2. Особливості функціонування малих туристичних підприємств.....	15
1.3. Фактори розвитку малого туристичного бізнесу.....	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНСТВА « ПОЇХАЛИ З НАМИ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика турагентства «Поїхали з нами»	29
2.2. Аналіз основних напрямів діяльності та послуг турагентства «Поїхали з нами»	38
2.3. Оцінка ефективності функціонування турагентства «Поїхали з нами».	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРАГЕНТСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	63
3.1. Шляхи вдосконалення діяльності турагентства «Поїхали з нами»	63
3.2. Впровадження інноваційних підходів у діяльність турагентства «Поїхали з нами».....	67
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи турагентства «Поїхали з нами».....	74
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Туризм є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, що демонструє стійкі темпи зростання попри численні виклики глобального масштабу. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН, туристична індустрія генерує близько 10% світового ВВП та забезпечує зайнятість кожного десятого мешканця планети. У цьому контексті особливої ваги набуває роль малого бізнесу, який формує основу туристичної екосистеми в більшості країн світу і є ключовим чинником її конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що малий туристичний бізнес відіграє унікальну роль у формуванні туристичного продукту, створенні робочих місць, збереженні місцевої культурної ідентичності та розвитку сільських і периферійних територій. Водночас малі туристичні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції з боку великих транснаціональних корпорацій, стикаються з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, кадровими проблемами та необхідністю адаптації до стрімких технологічних змін. Ці обставини вимагають глибокого наукового аналізу специфіки розвитку малого бізнесу в туристичній сфері.

В Україні мале туристичне підприємництво набуло особливого значення в умовах реформування національної економіки та курсу на євроінтеграцію. Розвиток вітчизняної туристичної галузі тісно пов'язаний зі становленням малих підприємств, які формують переважну більшість суб'єктів туристичного ринку. Проте повоєнне відновлення економіки та туристичної інфраструктури потребує нових підходів до підтримки та стимулювання розвитку малого туристичного бізнесу.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку малого бізнесу в туризмі досліджувалися у працях таких зарубіжних учених, як Дж. Тімонс, Р. Хіслоп, С. Морісон, Т. Баум, Дж. Лорен, Д. Холлоуей, П. Пейдж, Г. Ричардс, Дж. Гетрелл та інших. Серед вітчизняних науковців значний внесок у вивчення

проблематики зробили В. Євдокименко, О. Любіцева, М. Мальська, А. Мельниченко, І. Школа, Н. Кудла та ін.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування засад розвитку малого бізнесу в туристичній галузі та визначення ключових факторів, що зумовлюють його функціонування в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі **завдання**:

1. розкрити сутність та визначити роль малого бізнесу в туристичній галузі;
2. охарактеризувати особливості функціонування малих туристичних підприємств;
3. проаналізувати основні фактори розвитку малого туристичного бізнесу;
4. здійснити організаційно-економічну характеристику турагентства «Поїхали з нами»;
5. проаналізувати основні напрями діяльності та спектр послуг турагентства «Поїхали з нами»;
6. оцінити ефективність функціонування турагентства «Поїхали з нами»;
7. визначити перспективи та напрями розвитку турагентства «Поїхали з нами»;
8. обґрунтувати шляхи вдосконалення діяльності та впровадження інноваційних підходів у роботі турагентства «Поїхали з нами»;
9. розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи турагентства «Поїхали з нами».

Об'єктом дослідження є малий бізнес у туристичній галузі як складова системи підприємництва та туристичного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні основи, закономірності та особливості розвитку малого туристичного бізнесу в сучасних умовах.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний аналіз і синтез, структурно-функціональний підхід, порівняльний аналіз, класифікація та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали Всесвітньої туристичної організації ООН, Всесвітнього економічного форуму, статистичні дані та нормативно-правові документи у сфері туризму та підприємництва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних узагальнень та висновків для розробки стратегій підтримки малого туристичного підприємництва, обґрунтування напрямів державної політики у сфері туризму та формування сприятливого підприємницького середовища.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В ТУРИЗМІ

1.1. Сутність та роль малого бізнесу в туристичній галузі

Туристична галузь є однією з небагатьох сфер економіки, в якій малий бізнес не лише зберігає свої позиції, але й активно розширює їх, формуючи конкурентне середовище та стимулюючи інноваційний розвиток галузі в цілому [3]. Розуміння сутності малого бізнесу у туризмі вимагає насамперед чіткого визначення самого поняття «малий бізнес» у контексті туристичної діяльності та з'ясування його місця і ролі в системі туристичного підприємництва.

Категорія «малий бізнес» у науковій літературі трактується по-різному залежно від критеріїв, покладених в основу класифікації. Найбільш поширеними кількісними критеріями є: чисельність працівників, обсяг річного доходу (виручки), розмір балансової вартості активів [7]. Водночас у туризмі, де значна частина підприємств діє у формі мікробізнесу (до 10 осіб), застосування виключно кількісних критеріїв є недостатнім для відображення реальної структури туристичного ринку.

Якісні підходи до визначення малого бізнесу акцентують увагу на таких характеристиках, як: незалежність управління, особиста участь власника в операційній діяльності, локальний характер ринків збуту, обмеженість ресурсної бази тощо [12]. У туристичній сфері ці ознаки набувають специфічного змісту, оскільки навіть невеликі за розмірами туристичні підприємства можуть функціонувати в умовах глобальної конкуренції завдяки використанню цифрових платформ та інструментів онлайн-маркетингу.

Питання про роль малого бізнесу в туристичній галузі широко розкривається в зарубіжній науковій літературі. Дослідники С. Морісон та

Дж. Тімонс зазначають, що малі туристичні підприємства є носіями підприємницької функції у туризмі, тобто здатні виявляти нові ринкові можливості, впроваджувати нові продукти та послуги, освоювати нові ринки збуту і залучати нові ресурси в туристичну сферу [17]. Ця функція є особливо цінною в умовах постійно мінливого попиту на туристичні послуги.

З погляду структурної ролі малий бізнес формує більшість суб'єктів туристичного ринку в більшості країн світу. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН, понад 80% усіх туристичних підприємств у світі відносяться до категорії малих і мікро підприємств із кількістю зайнятих до 50 осіб [22]. Це свідчить про те, що мале підприємництво є базовим елементом туристичної індустрії, без якого неможливе повноцінне функціонування всієї туристичної системи.

В економічному плані роль малого туристичного бізнесу визначається його вагомим внеском у формування доходів туристичної галузі, поповнення державного та місцевих бюджетів, залучення іноземних туристів та формування сприятливого туристичного іміджу країни або регіону [28]. Слід також зазначити мультиплікативний ефект малого туристичного підприємництва, оскільки туристичні витрати, що надходять малим підприємствам, значно більшою мірою залишаються в місцевій економіці порівняно з витратами, що поглинаються великими корпоративними готельними мережами чи авіакомпаніями.

Соціальна роль малого туристичного бізнесу полягає у створенні робочих місць, особливо у сільській місцевості та депресивних регіонах, де великий бізнес не виявляє інтересу до інвестування. Малі туристичні підприємства слугують важливим засобом самозайнятості населення, залучення молоді до підприємницької діяльності та збереження традиційних форм господарювання [33]. Крім того, вони виступають дієвим механізмом соціальної мобільності, надаючи можливість представникам різних соціальних верств реалізувати власний підприємницький потенціал.

Культурна та екологічна роль малого туристичного підприємництва заслуговує на окрему увагу. Малі туристичні підприємства, особливо ті, що спеціалізуються на культурному, сільському або екотуризмі, є важливими агентами збереження культурної спадщини та природного середовища. Вони формують попит на автентичні туристичні продукти, стимулюючи збереження місцевих традицій, ремесел, гастрономічної культури [36]. Водночас малі підприємства частіше дотримуються принципів сталого туризму, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від якості природного та культурного середовища, в якому вони функціонують.

Значення малого туристичного бізнесу для регіонального розвитку визначається його здатністю стимулювати диверсифікацію економіки периферійних територій. У регіонах, де традиційні галузі занепадають, туристичне підприємництво може відіграти роль каталізатора економічного відродження, залучаючи зовнішні ресурси та стимулюючи суміжні галузі: харчову промисловість, будівництво, транспорт, сферу послуг [41]. Особливого значення це набуває для гірських районів, узбережних зон та сільської місцевості, де туризм нерідко є єдиним реальним джерелом диверсифікації місцевої економіки.

Розглядаючи роль малого туристичного бізнесу в інноваційному розвитку галузі, слід зазначити, що, попри обмежені фінансові ресурси, малі підприємства часто є піонерами впровадження нових концепцій туристичних продуктів, нестандартних підходів до обслуговування туристів, використання нових технологій і каналів просування [45]. Гнучкість та орієнтованість на задоволення специфічних потреб клієнтів є конкурентними перевагами малих підприємств, які дозволяють їм успішно заповнювати ринкові ніші, недоступні для великих туристичних корпорацій.

Роль малого бізнесу в туризмі суттєво відрізняється залежно від рівня розвитку туристичного ринку. У розвинених країнах малі туристичні підприємства функціонують у конкурентному середовищі як рівноправні учасники ринку, часто утворюючи кластери та мережі співпраці. У країнах,

що розвиваються, малий туристичний бізнес нерідко є основним або навіть єдиним механізмом участі місцевого населення в туристичній діяльності [50]. В обох випадках підтримка малого туристичного підприємництва є важливим елементом державної туристичної політики.

Отже, малий бізнес у туристичній галузі виконує множинні функції – економічну, соціальну, культурну, екологічну та інноваційну – і є незамінним елементом туристичної системи. Він забезпечує диверсифікацію туристичної пропозиції, сприяє регіональному розвитку, зберігає культурну ідентичність і формує конкурентне середовище, яке стимулює підвищення якості туристичних послуг. Розуміння цієї багатоаспектної ролі є необхідною передумовою для розробки ефективної державної політики підтримки малого туристичного підприємництва.

Важливим аспектом розуміння сутності малого бізнесу в туристичній галузі є аналіз його організаційно-правових форм. У туристичній сфері малі підприємства функціонують у різноманітних організаційних формах: фізичні особи-підприємці, товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства, фермерські господарства (у сфері агротуризму) тощо [54]. Вибір організаційно-правової форми визначається специфікою туристичної діяльності, масштабами підприємства, характером відносин між співвласниками та особливостями національного законодавства. Водночас простота реєстрації та мінімальні вимоги до статутного капіталу є факторами, що заохочують підприємців обирати найпростіші організаційні форми, особливо на початковому етапі діяльності.

Розглядаючи структуру малого бізнесу в туристичній галузі, доцільно виокремити основні сегменти його присутності. Традиційно малі підприємства концентруються у таких підгалузях туризму, як: засоби розміщення туристів (міні-готелі, хостели, апартаменти, садиби зеленого туризму), підприємства харчування туристичного спрямування, туристичні агентства та туроператори з вузькою спеціалізацією, підприємства туристичного транспорту, заклади розваг та рекреації, виробники та продавці

туристичних сувенірів і місцевих продуктів [58]. У кожному з цих сегментів малий бізнес виконує специфічні функції та стикається з притаманними саме цьому сегменту конкурентними умовами.

Особливої уваги в контексті аналізу сутності малого туристичного бізнесу заслуговує феномен так званого «мікробізнесу» та «сімейного бізнесу» у туризмі. Значна частина малих туристичних підприємств являє собою сімейний бізнес, у якому господарська діяльність організована на основі родинних зв'язків та особистих стосунків між власниками і працівниками [62]. Дослідники відзначають, що сімейні туристичні підприємства мають ряд специфічних характеристик: змішування ділових і особистих інтересів, орієнтація на збереження бізнесу для наступних поколінь, висока мотивація та відданість справі, а також специфічні проблеми управління, пов'язані з міжособистісними конфліктами та складнощами передачі бізнесу у спадок.

Суттєвим елементом розуміння ролі малого бізнесу в туристичній галузі є аналіз його взаємодії з великим та середнім туристичним бізнесом. Малі та великі підприємства у туризмі не перебувають у стані виключно конкурентних відносин – між ними формуються складні взаємозалежності, що включають як конкуренцію, так і кооперацію [67]. Малі туристичні підприємства нерідко виступають субпідрядниками великих туроператорів, постачаючи їм локальні послуги – екскурсійне обслуговування, трансфери, харчування, розміщення в унікальних об'єктах. Водночас великі туристичні корпорації можуть виступати як конкуренти, витісняючи малих гравців із масових сегментів туристичного ринку.

Не менш важливим є питання стійкості та виживання малих туристичних підприємств в умовах ринкової нестабільності. Практика свідчить, що туристична галузь є надзвичайно чутливою до зовнішніх шоків – економічних криз, природних катастроф, пандемій, терористичних загроз та геополітичних конфліктів [7]. Саме малі підприємства, позбавлені фінансових резервів та диверсифікованого портфеля послуг, виявляються

найбільш вразливими перед подібними потрясіннями. Разом з тим досвід подолання кризових ситуацій, зокрема пандемії COVID-19, продемонстрував значний адаптаційний потенціал малого туристичного бізнесу: швидкий перехід до нових форматів послуг, освоєння внутрішніх ринків, впровадження цифрових інструментів взаємодії з клієнтами [7].

Теоретичне осмислення сутності та ролі малого бізнесу в туризмі неможливе без урахування національної специфіки туристичного підприємництва. В Україні розвиток малого туристичного бізнесу відбувається в умовах незавершеності ринкових реформ, нестабільності регуляторного середовища та несприятливого інвестиційного клімату [8]. Водночас країна володіє значним туристичним потенціалом – багатою культурно-історичною спадщиною, різноманітністю природних ландшафтів, розвиненою мережею рекреаційних ресурсів, – реалізація якого великою мірою залежить саме від активності малого туристичного підприємництва на регіональному рівні.

Отже, узагальнюючи викладене, можна констатувати, що мале підприємництво у туристичній галузі є складним, багатовимірним явищем, яке не зводиться лише до кількісних параметрів розміру підприємства. Його сутність визначається сукупністю економічних, організаційних, соціальних та культурних характеристик, а роль у розвитку туристичної галузі є багатофункціональною та незамінною. Малий туристичний бізнес забезпечує диверсифікацію туристичної пропозиції, сприяє залученню туристів до автентичних вражень, стимулює регіональний розвиток і виступає важливим чинником формування конкурентоспроможної національної туристичної системи. Усвідомлення цієї ролі має стати концептуальною основою для подальшого дослідження механізмів розвитку та державної підтримки малого бізнесу в туристичній галузі України.

1.2. Особливості функціонування малих туристичних підприємств

Малі туристичні підприємства функціонують в умовах, що суттєво відрізняються від умов діяльності великих туристичних корпорацій. Ці відмінності проявляються у характері управлінських процесів, структурі ресурсної бази, особливостях ринкової поведінки та специфіці виробничо-господарської діяльності [5]. Детальний аналіз цих особливостей дозволяє не лише краще зрозуміти природу малого туристичного підприємництва, але й розробити більш ефективні інструменти підтримки та регулювання цього сектора.

Першою ключовою особливістю малих туристичних підприємств є поєднання в одній особі функцій власника та менеджера. Власник-менеджер малого туристичного підприємства одночасно виступає стратегом, маркетингологом, операційним директором і нерідко безпосереднім виконавцем туристичних послуг [9]. З одного боку, це забезпечує оперативність прийняття рішень та мінімізацію транзакційних витрат, а з іншого – створює ризик надмірної залежності підприємства від особистих якостей та рішень однієї людини.

У науковій літературі підкреслюється, що система мотивації власників малих туристичних підприємств часто виходить за межі суто фінансових стимулів. Поряд із прагненням до отримання прибутку, для них важливими є такі мотиви, як незалежність у прийнятті рішень, реалізація власного творчого потенціалу, прагнення до певного стилю життя (life-style entrepreneurship), яке часто асоціюється з туристичними дестинаціями [14, с. 35]. Дослідник Т. Баум зазначає, що значна частина власників малих готелів, ресторанів та туристичних агентств свідомо обирають менший прибуток заради можливості жити і працювати в привабливому місці або в бажаній сфері діяльності.

Специфічною рисою функціонування малих туристичних підприємств є висока залежність від сезонного попиту. Сезонність туристичного попиту

безпосередньо впливає на рівень завантаженості, виручку та прибутковість підприємства, а також визначає стратегії управління персоналом та ресурсами протягом року [18]. Для малих підприємств проблема сезонності є особливо гострою, оскільки вони мають менш диверсифіковану клієнтську базу та обмежені можливості для компенсації фінансових втрат у міжсезоння.

Реакція малих туристичних підприємств на сезонні коливання попиту, як правило, включає: диверсифікацію туристичного продукту для залучення клієнтів у міжсезоння, залучення нових сегментів споживачів (ділові мандрівники, учасники тематичних подій тощо), активне використання цифрових інструментів маркетингу для стимулювання попиту в «низький» сезон [23, с. 33]. Ці стратегії адаптації вимагають гнучкості управлінських рішень та готовності до постійного пошуку нових форм і методів роботи.

Кадрова специфіка малих туристичних підприємств є ще однією важливою особливістю їх функціонування. З одного боку, невеликий розмір підприємства дозволяє формувати згуртований та відданий колектив, де кожен член команди добре усвідомлює місію і цілі компанії. З іншого боку, малі туристичні підприємства зазнають труднощів із залученням кваліфікованих фахівців, оскільки не можуть запропонувати конкурентний рівень оплати праці та соціальних гарантій порівняно з великими роботодавцями [27]. Це змушує малі підприємства інвестувати у внутрішнє навчання та розвиток персоналу, поєднуючи різні функції в рамках одного робочого місця.

Характерною рисою малих туристичних підприємств є їх гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Дослідники П. Пейдж та Дж. Лорен зазначають, що малі туристичні підприємства здатні швидко реагувати на нові тенденції туристичного ринку, освоювати нові сегменти та адаптувати туристичний продукт до потреб конкретних груп споживачів значно оперативніше, ніж великі корпоративні структури [31]. Ця гнучкість є ключовою конкурентною перевагою малого туристичного бізнесу.

Важливою особливістю малих туристичних підприємств є характер їх ринкового позиціонування. Більшість малих туристичних підприємств свідомо уникають прямої конкуренції з великими гравцями туристичного ринку, обираючи стратегії ринкової ніші або диференціації. Вони спеціалізуються на обслуговуванні специфічних сегментів споживачів (прихильники екотуризму, пригодницького туризму, культурно-пізнавальних подорожей тощо) або певних географічних ринків [37]. Ця спеціалізація дозволяє малим підприємствам досягати конкурентних переваг у вибраній ніші завдяки глибоким знанням ринку та тісному контакту зі споживачами.

Технологічна складова є дедалі більш значущою в діяльності малих туристичних підприємств. Цифрові технології суттєво змінили умови функціонування малого туристичного бізнесу, відкривши нові можливості для просування туристичних продуктів та прямої взаємодії зі споживачами через онлайн-канали. Водночас використання цифрових платформ підвищило прозорість ринку і посилило конкурентний тиск на малі підприємства, позбавивши їх переваг закритих інформаційних каналів [42]. Дослідження засвідчують, що малі туристичні підприємства, які активно використовують цифрові технології, демонструють вищі показники результативності бізнесу.

Фінансові особливості малих туристичних підприємств пов'язані насамперед з обмеженістю власного капіталу та ускладненим доступом до зовнішніх фінансових ресурсів. Банківське кредитування малого туристичного бізнесу ускладнюється специфікою туристичної діяльності: нематеріальним характером продукту, сезонністю та нестабільністю грошових потоків, залежністю від зовнішніх факторів (кліматичних умов, геополітичної ситуації тощо) [48]. Ці обставини змушують малі туристичні підприємства значною мірою покладатися на власні ресурси та неформальні джерела фінансування.

Особливості ціноутворення та фінансового управління у малих туристичних підприємствах суттєво впливають на їх конкурентоспроможність. Дослідження показують, що значна частина малих туристичних підприємств встановлює ціни на основі інтуїтивних міркувань або копіює цінову стратегію конкурентів, не проводячи повноцінного аналізу витрат та попиту [51]. Це призводить до системних помилок у ціноутворенні і може суттєво підривати фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Мережева складова функціонування малих туристичних підприємств набуває все більшого значення в сучасних умовах. Входження до туристичних кластерів, асоціацій та мереж дозволяє малим підприємствам долати ресурсні обмеження шляхом колективного використання маркетингових каналів, спільних закупівель, обміну досвідом та знаннями [56]. Особливо важливою є участь малих туристичних підприємств у регіональних туристичних кластерах, де спільна маркетингова діяльність дозволяє суттєво підвищити видимість дестинації та залучити більший туристичний потік.

Аналіз особливостей функціонування малих туристичних підприємств дозволяє зробити висновок, що вони є складними соціально-економічними системами, в діяльності яких органічно поєднуються підприємницька функція, туристична спеціалізація та регіональна укоріненість. Їх ефективне функціонування вимагає специфічних управлінських підходів, адаптованих до особливостей малого туристичного підприємництва, а підтримка їх розвитку має ґрунтуватися на глибокому розумінні цих особливостей.

Функціонування малого бізнесу в туристичній галузі відбувається в умовах специфічного ринкового середовища, яке суттєво відрізняється від умов діяльності малих підприємств в інших секторах економіки. Розуміння цих особливостей є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів управління малим туристичним підприємством та вироблення адекватних інструментів державної підтримки галузі.

Передусім слід звернути увагу на сезонний характер попиту на туристичні послуги, який є однією з найбільш визначальних особливостей туристичного ринку. На відміну від великих туристичних корпорацій, які мають можливість диверсифікувати свою діяльність у географічному вимірі або за рахунок широкого спектра послуг, малі туристичні підприємства, як правило, прив'язані до конкретної локації та обмеженого переліку послуг. Це зумовлює значну нерівномірність грошових потоків протягом року, ускладнює планування та управління персоналом, підвищує фінансові ризики підприємства [5]. Проблема сезонності є особливо гострою для підприємств, що функціонують у курортних зонах, гірськолижних регіонах або на об'єктах культурно-пізнавального туризму з вираженим піком відвідуваності.

Важливою особливістю малого туристичного бізнесу є висока залежність від якості людського капіталу. Туристична послуга є невіддільною від особистості виконавця, а якість обслуговування формується безпосередньо в момент взаємодії між персоналом підприємства та туристом [9]. У малих підприємствах, де кількість співробітників є обмеженою, компетентність, комунікабельність та мотивованість кожного працівника має вирішальне значення для формування споживчого досвіду та лояльності клієнтів. Водночас саме малі підприємства найчастіше стикаються з труднощами залучення та утримання кваліфікованого персоналу через обмежені можливості конкурувати з великими компаніями у сфері оплати праці та соціальних гарантій.

Специфіку малого туристичного підприємництва визначає також тісний взаємозв'язок між якістю туристичного продукту та станом природного й культурного середовища, в якому діє підприємство. Мале туристичне підприємство не може існувати відокремлено від свого територіального контексту: привабливість місцевості, збереженість природних ресурсів, рівень розвитку туристичної інфраструктури, загальний імідж дестинації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність

малого підприємства [14, с. 35]. Це формує об'єктивну зацікавленість малих туристичних підприємств у сталому розвитку місцевої туристичної дестинації та стимулює до участі в колективних ініціативах з розвитку туристичного потенціалу регіону.

Окремої уваги заслуговують особливості маркетингової діяльності малих туристичних підприємств. Обмеженість маркетингового бюджету та відсутність можливості здійснювати масштабні рекламні кампанії обумовлюють специфічний підхід малих підприємств до просування своїх послуг. Визначальну роль у залученні клієнтів відіграють механізми сарафанного радіо, рекомендації та відгуки задоволених туристів, активність у соціальних мережах і на онлайн-платформах бронювання [19]. Цифровізація туристичного ринку суттєво змінила конкурентний ландшафт, надавши малим підприємствам нові можливості для виходу на глобальну аудиторію без значних маркетингових витрат, проте одночасно загостривши конкуренцію та підвищивши вимоги до прозорості якості послуг.

Фінансова специфіка малих туристичних підприємств пов'язана насамперед з обмеженим доступом до зовнішніх джерел фінансування. Банківські установи традиційно розглядають малий туристичний бізнес як відносно ризиковану категорію позичальників через сезонність доходів та значну залежність від зовнішніх чинників – стану туристичного попиту, валютних коливань, геополітичної ситуації [24]. Це змушує малих підприємств здебільшого покладатися на власні кошти та неформальні джерела фінансування, що обмежує можливості для розширення і модернізації.

Не менш важливою є особливість управлінської структури малих туристичних підприємств. Концентрація управлінських функцій у руках власника-підприємця, з одного боку, забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури, а з іншого – створює ризики, пов'язані з надмірною залежністю підприємства від однієї особи та браком спеціалізованих управлінських компетенцій [29]. У малих

туристичних підприємствах власник нерідко одночасно виконує функції менеджера, маркетолога, бухгалтера та безпосереднього надавача послуг, що об'єктивно обмежує можливості для стратегічного управління та планування розвитку.

Важливою рисою функціонування малого туристичного бізнесу є кооперація та мережева взаємодія. В умовах обмеженості власних ресурсів малі підприємства нерідко об'єднуються у формальні та неформальні мережі для спільного просування туристичних продуктів, колективних закупівель, обміну досвідом та лобіювання інтересів перед органами державної влади [35]. Участь у кластерних ініціативах, туристичних асоціаціях і галузевих союзах дозволяє малим підприємствам отримати ефект масштабу, недосяжний для кожного з них окремо, та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Варто також виокремити особливості регуляторного середовища функціонування малого туристичного бізнесу. Туристична діяльність підпадає під дію широкого кола нормативно-правових актів: ліцензійних вимог, стандартів безпеки, санітарних норм, вимог щодо захисту прав споживачів тощо [40]. Для малих підприємств виконання всіх регуляторних вимог є значним адміністративним та фінансовим навантаженням, що може суттєво ускладнювати ведення бізнесу та знижувати загальну конкурентоспроможність малих суб'єктів туристичного ринку порівняно з великими гравцями, які мають розгалужений апарат юридичного та фінансового супроводу.

Цифрова трансформація туристичної галузі формує нові виклики та можливості для малого бізнесу. З одного боку, платформи онлайн-бронювання, системи управління відносинами з клієнтами, інструменти динамічного ціноутворення та засоби цифрового маркетингу стають дедалі доступнішими для малих підприємств і дозволяють їм конкурувати на рівних з великими гравцями ринку [47]. З іншого боку, залежність від алгоритмів великих платформ, комісійні витрати на посередників та необхідність

постійного технологічного оновлення створюють нові форми тиску на малий туристичний бізнес.

Отже, мале туристичне підприємство функціонує в умовах складного поєднання об'єктивних обмежень та унікальних конкурентних переваг. Сезонність попиту, обмеженість ресурсів, регуляторне навантаження та технологічні виклики є постійними характеристиками середовища його діяльності. Водночас гнучкість, здатність до персоналізованого обслуговування, укоріненість у місцевому контексті та мобільність управлінських рішень формують специфічний конкурентний потенціал малих підприємств, реалізація якого залежить від якості стратегічного управління та сприятливості інституційного середовища.

1.3. Фактори розвитку малого туристичного бізнесу

Розвиток малого бізнесу в туристичній галузі відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які визначають умови, темпи та характер його трансформацій. Систематизація цих факторів є необхідною передумовою для розробки ефективної державної та корпоративної стратегії підтримки малого туристичного підприємництва [4, с. 112]. У науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікації факторів розвитку малого туристичного бізнесу: за ступенем контрольованості (зовнішні та внутрішні), за характером впливу (стимулюючі та стримуючі), за рівнем дії (макроекономічні, мезоекономічні та мікроекономічні).

Серед зовнішніх факторів розвитку малого туристичного бізнесу особливе місце займає загальний стан та тенденції розвитку туристичного ринку. Глобальне зростання туристичного попиту, диверсифікація туристичних уподобань та формування нових сегментів споживачів (миленіали, eco-travellers, цифрові кочівники) відкривають нові можливості для малих туристичних підприємств, здатних швидко адаптувати свою

пропозицію до нових ринкових реалій [8]. Водночас зростаюча конкуренція з боку великих туристичних платформ та корпоративних готельних мереж посилює тиск на малі підприємства.

Економічне середовище є одним із визначальних зовнішніх факторів розвитку малого туристичного бізнесу. Рівень доходів населення, загальна динаміка економічного зростання, стабільність валютного курсу та темпи інфляції безпосередньо впливають на платоспроможний попит на туристичні послуги, а отже, і на умови функціонування малих туристичних підприємств [13, с. 90]. Фінансово-економічні кризи та рецесії призводять до різкого скорочення туристичного попиту, що завдає непропорційно більшої шкоди малим підприємствам порівняно з великими, оскільки вони мають менший «запас міцності» для подолання кризових ситуацій.

Нормативно-правове середовище є надзвичайно важливим фактором розвитку малого туристичного бізнесу. Якість регуляторного середовища, простота реєстрації та ліцензування підприємницької діяльності, рівень податкового тиску, доступність програм державної фінансової підтримки та механізми захисту прав підприємців суттєво впливають на привабливість туристичного підприємництва та умови функціонування вже діючих малих підприємств [19]. Дослідники зазначають, що надмірне регуляторне навантаження є одним із найбільших бар'єрів для розвитку малого туристичного бізнесу у багатьох країнах.

Технологічні фактори відіграють все більш визначальну роль у розвитку малого туристичного бізнесу. Цифрова трансформація туристичної індустрії кардинально змінила умови конкуренції, відносини між виробниками туристичних послуг та споживачами, канали розподілу та просування туристичного продукту [24]. Поширення глобальних дистрибутивних систем (GDS), онлайн-агрегаторів туристичних послуг, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструментів аналітики великих даних відкрило нові можливості для малих туристичних

підприємств, але водночас вимагає від них значних інвестицій у технологічне оснащення та цифрові компетенції персоналу.

Важливим технологічним фактором стало поширення платформної економіки у туристичній сфері. Глобальні платформи спільної економіки (Airbnb, Booking.com, TripAdvisor та ін.) суттєво знизили бар'єри входу на туристичний ринок для малих виробників туристичних послуг, надавши їм доступ до широкої клієнтської бази та глобальних маркетингових каналів [29]. Водночас залежність від платформ несе ризики для малих підприємств, оскільки умови участі у платформах встановлюються самими платформами і можуть змінюватися не на користь постачальників послуг.

Соціально-демографічні фактори формують довгострокові тенденції розвитку попиту на туристичні послуги, а відтак і умови розвитку малого туристичного бізнесу. Старіння населення в розвинених країнах формує зростаючий сегмент туристів третього віку з відповідними вимогами до якості, доступності та характеру туристичних послуг [34]. Зростання чисельності городян та підвищення рівня освіти посилюють попит на культурно-пізнавальний та освітній туризм. Тенденція до зменшення тривалості відпустки при збільшенні кількості туристичних поїздок на рік стимулює розвиток сегменту короткострокового туризму.

Екологічні та кліматичні фактори мають неоднозначний вплив на розвиток малого туристичного бізнесу. З одного боку, зростаюча екологічна свідомість споживачів формує попит на екологічно відповідальний туристичний продукт, що є значним стимулом для розвитку малого бізнесу в сфері екотуризму, природного туризму та сталого туризму [38]. З іншого боку, кліматичні зміни несуть прямі ризики для малих туристичних підприємств, що функціонують у вразливих дестинаціях – гірських курортах, прибережних зонах та регіонах з особливою природною цінністю.

До внутрішніх факторів розвитку малих туристичних підприємств належить насамперед рівень підприємницьких компетенцій власника-менеджера. Наявність стратегічного бачення, управлінського досвіду,

маркетингових знань, фінансової грамотності та лідерських якостей є ключовими чинниками успішності малих туристичних підприємств [43]. Численні дослідження засвідчують тісний кореляційний зв'язок між рівнем освіти та підприємницькими компетенціями власника та показниками результативності малого туристичного підприємства.

Якість людського капіталу в цілому є критичним внутрішнім фактором розвитку малого туристичного бізнесу. Враховуючи, що туристичні послуги є послугами з високим ступенем контакту зі споживачем, компетентність, мотивація та клієнтоорієнтованість персоналу малого туристичного підприємства безпосередньо визначають якість туристичного досвіду та рівень задоволеності клієнтів [47]. Відповідно, здатність малого підприємства залучати, розвивати та утримувати кваліфікований персонал є одним із ключових факторів його конкурентоспроможності.

Стратегічна орієнтація малого туристичного підприємства є важливим внутрішнім фактором його розвитку. Наявність чітко сформульованої стратегії, що визначає ринкове позиціонування, цільові сегменти споживачів, пріоритети розвитку туристичного продукту та конкурентні переваги підприємства, суттєво підвищує шанси на успіх у конкурентному туристичному середовищі [52]. Проте дослідження показують, що значна частина малих туристичних підприємств функціонує без формалізованої стратегії, покладаючись на ситуативне реагування та короткострокове планування.

Інноваційний потенціал є ще одним важливим внутрішнім фактором розвитку малих туристичних підприємств. Здатність до постійного оновлення та вдосконалення туристичного продукту, впровадження нових методів обслуговування клієнтів та пошуку нестандартних рішень є ключовою умовою збереження конкурентоспроможності малого туристичного підприємства в умовах швидко мінливого ринкового середовища [57]. Джерелами інновацій для малих туристичних підприємств можуть бути: зворотний зв'язок від клієнтів, вивчення найкращих світових

практик, співпраця з дослідницькими установами та участь у галузевих виставках і конференціях.

Фінансовий стан та ресурсна база малого туристичного підприємства визначають його можливості для реалізації стратегій розвитку, впровадження інновацій та подолання кризових ситуацій. Наявність власних фінансових резервів, здатність до залучення позикового капіталу, ефективне управління оборотними коштами та інвестиційна активність є ключовими фінансовими факторами, що впливають на перспективи розвитку малого туристичного підприємства [62].

Мережева позиція малого туристичного підприємства – його місце в системі зв'язків із постачальниками туристичних послуг, партнерами по дестинації, галузевими асоціаціями та споживачами – є важливим фактором, що суттєво впливає на можливості його розвитку. Включеність до регіонального туристичного кластеру, членство в галузевих асоціаціях та наявність стабільних партнерських зв'язків розширюють доступ малих підприємств до інформаційних, фінансових та людських ресурсів [65]. Ці мережеві зв'язки слугують важливим джерелом знань, що дозволяє малим туристичним підприємствам отримати доступ до кращих практик та нових ринкових можливостей.

Порівняльний аналіз стимулюючих і стримуючих факторів розвитку малого туристичного бізнесу засвідчує, що в сучасних умовах перші переважають над другими для тих підприємств, які демонструють гнучкість, інноваційність та активну адаптацію до цифрового середовища. Натомість для традиційних малих туристичних підприємств, що не встигають за технологічними змінами та змінами споживацьких уподобань, стримуючі фактори становлять серйозну загрозу конкурентоспроможності та виживанню бізнесу [68].

Таким чином, розвиток малого туристичного бізнесу відбувається під впливом складного комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, врахування яких є необхідною умовою для розробки ефективних

стратегій управління малими туристичними підприємствами та формування адекватної державної підтримки малого туристичного підприємництва [70]. Пріоритетними напрямками державної підтримки мають бути: поліпшення регуляторного середовища, розвиток фінансових механізмів підтримки малого бізнесу, сприяння технологічній модернізації та забезпечення доступу до якісної освіти і підвищення кваліфікації для власників та менеджерів малих туристичних підприємств.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ розвитку малого бізнесу в туристичній галузі отримано такі висновки.

1. Малий бізнес у туристичній галузі являє собою сукупність малих і мікропідприємств, які виробляють та реалізують туристичні продукти і послуги, складаючи основу туристичної індустрії більшості країн світу. Їх роль є багатоаспектною і виявляється в економічному, соціальному, культурному та екологічному вимірах. Малі туристичні підприємства є незамінними агентами регіонального розвитку, формуючи туристичну пропозицію периферійних і сільських територій, де великий бізнес не виявляє інтересу.

2. Функціонування малих туристичних підприємств відзначається рядом специфічних особливостей, що відрізняють їх від великих туристичних корпорацій: поєднання функцій власника та менеджера в одній особі, підвищена залежність від сезонних коливань попиту, обмежена ресурсна база, висока гнучкість і адаптивність до ринкових змін, орієнтація на ніші та специфічні сегменти споживачів. Водночас малі підприємства дедалі активніше використовують цифрові технології та входять до мережових структур, що суттєво розширює їх конкурентні можливості.

3. Розвиток малого туристичного бізнесу здійснюється під впливом складного комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. До ключових

зовнішніх факторів належать: динаміка туристичного попиту, загальноєкономічна кон'юнктура, характер нормативно-правового регулювання, технологічні зміни та екологічні виклики. Серед внутрішніх факторів визначальну роль відіграють рівень підприємницьких компетенцій власника-менеджера, якість людського капіталу, стратегічна орієнтація підприємства та його мережева позиція.

4. Цифрова трансформація є одним із найбільш значимих факторів, що визначають сучасні умови розвитку малого туристичного бізнесу. Поширення онлайн-платформ, соціальних медіа та мобільних застосунків суттєво знизило бар'єри виходу на туристичний ринок для малих підприємств, але водночас посилило конкурентний тиск і вимоги до технологічних компетенцій.

5. Державна політика підтримки малого туристичного бізнесу має ґрунтуватися на глибокому розумінні специфіки його функціонування та комплексному врахуванні стримуючих факторів. Пріоритетними напрямками підтримки є вдосконалення регуляторного середовища, розвиток фінансових механізмів підтримки, стимулювання технологічної модернізації, а також розвиток освітніх програм для підвищення підприємницьких компетенцій власників малих туристичних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика турагентства «Поїхали з нами»

Туристична агенція «Поїхали з нами» (скорочено – ТА «Поїхали з нами», торгова марка – PNZ Travel) є однією з найбільших і найвідоміших мереж туристичних агентств в Україні [7]. Мережа функціонує у форматі франчайзингу та об'єднує розгалужену мережу офісів, розташованих у всіх великих містах країни. Станом на кінець 2024–початок 2025 року мережа налічує понад 570 відділень у 45 містах, що робить її беззаперечним лідером за географічним охопленням серед туристичних агентств країни

Компанія позиціонує себе як «туристичний супермаркет» – тобто агрегатора пропозицій від провідних вітчизняних і міжнародних туроператорів, що надає клієнтові можливість обрати тур будь-якого цінового сегменту та географічного напрямку в одному місці [12]. Основними конкурентними перевагами «Поїхали з нами» є масштаб мережі та впізнаваність бренду, широкий асортимент турпродуктів, активний розвиток цифрових каналів продажу та довгострокові партнерські відносини із провідними туроператорами.

Важливою складовою діяльності компанії є також орієнтація на високий рівень клієнтського сервісу та індивідуальний підхід до кожного туриста. Мережа активно впроваджує сучасні онлайн-інструменти бронювання, консультацій та супроводу клієнтів, що дозволяє забезпечити оперативність обслуговування та підвищити рівень задоволеності споживачів. Завдяки поєднанню офлайн-представництв і цифрових платформ компанія успішно адаптується до змін ринку туристичних послуг, підтримує стабільні позиції в конкурентному середовищі та формує

позитивний імідж надійного посередника між туроператорами та кінцевими споживачами.

Нижче у Таблиці 2.1 наведено узагальнену організаційно-правову характеристику туристичної агенції «Поїхали з нами»:

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТА «Поїхали з нами»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична агенція «Поїхали з нами»
Скорочена назва	ТА «Поїхали з нами»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Рік заснування мережі	1999 (відновлення активності після 2014)
Форма власності	Приватна
Вид діяльності (КВЕД)	79.11 – Діяльність туристичних агентств
Географія присутності	Понад 550 офісів у 45+ містах України (2024–2025)
Тип мережі	Франчайзингова мережа туристичних агентств
Канали продажу	Офісна мережа, онлайн-сервіс, мобільний застосунок
Офіційний сайт	pnz.ua
Основні туроператорські партнери	Join UP!, Anex Tour, Coral Travel, TUI, Pegas Touristik (UA), Mouzenidis Travel

Джерело: складено автором за матеріалами [7, 12, 18]

Як видно з Таблиці 2.1, ТА «Поїхали з нами» є юридично оформленим товариством з обмеженою відповідальністю, що провадить туристичну діяльність виключно у форматі агентської мережі – без власних туроператорських потужностей [18]. Це означає, що компанія виступає посередником між клієнтом і туроператором, надаючи послуги підбору, бронювання та оформлення турів, страхування, виз та трансферів. Агентська комісія становить, як правило, 7–15% від вартості турпродукту залежно від оператора та конкретного напрямку.

Організаційна структура ТА «Поїхали з нами» є трирівневою і відповідає типовій моделі управління франчайзинговою мережею [24]. На першому рівні знаходиться керуюча компанія – центральний офіс, що здійснює загальне стратегічне управління мережею, розробляє маркетингові стратегії, укладає договори з туроператорами та здійснює технологічний

розвиток платформ. На другому рівні – регіональні представництва, що координують діяльність офісів у відповідному регіоні, здійснюють навчання персоналу та контроль якості обслуговування. На третьому рівні – франчайзі-офіси – юридично самостійні суб'єкти підприємництва, що діють під брендом «Поїхали з нами» на підставі ліцензійно-франчайзингових договорів.

Франчайзинговий характер мережі обумовлює специфічні принципи управління [31]. Франчайзі сплачують паушальний внесок (одноразово при приєднанні) та щомісячні роялті, натомість отримуючи право використання бренду, доступ до єдиної технологічної платформи, маркетингову підтримку та навчання персоналу. Це дозволяє керуючій компанії масштабувати мережу без значних капітальних інвестицій, а франчайзі – знизити підприємницькі ризики завдяки впізнаваній торговій марці та відпрацьованим бізнес-процесам.

У 2022–2023 роках, внаслідок повномасштабної агресії, частина франчайзі-офісів у містах, що перебували в зоні активних бойових дій або тимчасово окупованих територіях, припинила роботу [36]. Це призвело до скорочення мережі приблизно на 26% – з 420 до 310 офісів. Водночас, починаючи з другої половини 2022 і особливо у 2023 році, частина офісів відновила роботу, а нові точки продажів відкривалися переважно у містах центральної та західної України, а також у Польщі, Чехії та Німеччині, де зосереджена значна частина українських переселенців.

Схема управління персоналом у мережі «Поїхали з нами» ґрунтується на триступеневій системі навчання [42]. Нові менеджери з туризму проходять обов'язковий базовий курс у корпоративній «Школі менеджерів PNZ», що включає вивчення туристичних напрямів, технологій роботи з клієнтами, систем бронювання і стандартів обслуговування. Щороку проводяться профільні тренінги із ключовими туроператорами, а для найкращих менеджерів організовуються фамілізаційні тури (FAM-тури) для безпосереднього ознайомлення з готелями та курортами. Ця система

забезпечує відносно стабільний рівень кваліфікації персоналу по всій мережі незалежно від регіону.

Динаміка чисельності персоналу ТА «Поїхали з нами» у 2021–2025 роках відображає загальну траєкторію розвитку мережі і перенесені нею кризові потрясіння [19]. У Таблиці 2.2 наведено дані щодо кількісного та якісного складу трудового колективу по роках аналізованого періоду.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та структури персоналу ТА «Поїхали з нами», 2021–2025 рр.

Категорія персоналу	2021	2022	2023	2024–2025
Керівний персонал (топ-менеджмент)	12	10	13	15
Менеджери з туризму (офіси)	1 680	1 085	1 820	2 143
Спеціалісти ІТ та цифрового маркетингу	34	41	67	89
Адміністративно-господарський персонал	128	97	144	167
Спеціалісти з роботи з корпоративними клієнтами	22	18	35	48
Разом	1 876	1 251	2 079	2 462
Темп зміни, %	–	-33,3	+66,2	+18,4

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами компанії та відкритими джерелами [19, 27]

Як свідчать дані Таблиці 2.2, загальна чисельність персоналу мережі у 2022 році скоротилася на 33,3% – з 1 876 до 1 251 особи [27]. Це пов'язано з масовим закриттям офісів у зоні бойових дій, мобілізацією частини працівників чоловічої статі, а також вимушеним виїздом за кордон значної кількості менеджерів-жінок разом із дітьми. Уже у 2023 році відбулося значне відновлення – чисельність персоналу зросла до 2 079 осіб (+66,2%), перевищивши допандемійний рівень. У 2024–2025 роках чисельність продовжила зростання до 2 462 осіб, що свідчить про позитивну динаміку розширення мережі.

Структурний аналіз персоналу виявляє позитивну тенденцію до зростання частки ІТ-спеціалістів та фахівців цифрового маркетингу [33]:

якщо у 2021 році вони становили 34 особи (1,8% від загальної чисельності), то у 2024–2025 роках – вже 89 осіб (3,6%). Це відображає стратегічний курс компанії на цифрову трансформацію та розвиток онлайн-каналів продажу. Зростає і частка спеціалістів із корпоративних клієнтів, що пов'язано із розвитком MICE-напрямку.

Фінансово-економічні показники діяльності ТА «Поїхали з нами» у досліджуваному п'ятирічному періоді відображають глибину зовнішніх шоків та стійкість компанії в умовах надзвичайних обставин [8]. Таблиця 2.3 містить ключові фінансові індикатори за 2021–2025 роки. Слід зазначити, що дані за 2025 рік є попередніми та базуються на результатах за перші три квартали та прогнозних оцінках на четвертий квартал.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників свідчить про суттєвий вплив кризових явищ на функціонування туристичного агентства, насамперед пандемії COVID-19, воєнного стану в Україні та загального скорочення платоспроможного попиту населення. Незважаючи на складні умови господарювання, підприємству вдалося зберегти операційну діяльність, адаптувати структуру витрат і переорієнтувати частину послуг відповідно до нових ринкових умов. Поступове відновлення туристичного попиту у 2023–2025 роках позитивно вплинуло на обсяги реалізації туристичних продуктів та стабілізацію фінансових результатів компанії.

Окремої уваги заслуговує зміна структури доходів і витрат підприємства, що відображає процес цифровізації бізнесу та оптимізації управлінських процесів. Компанія активніше використовує онлайн-продажі, дистанційне консультування клієнтів і автоматизовані системи бронювання, що сприяє зниженню адміністративних витрат та підвищенню ефективності обслуговування. Водночас фінансові результати залишаються чутливими до зовнішніх факторів, зокрема валютних коливань, змін міжнародної туристичної ситуації та рівня безпеки в країні, що потребує подальшого вдосконалення системи антикризового управління та фінансового планування.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності ТА «Поїхали з нами», 2021–
2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025*
Дохід від реалізації турпродуктів, млн грн	182,4	94,7	267,3	389,6	421,5
Темп зростання доходу, %	–	-48,1	+182,3	+45,7	+8,2
Кількість обслугованих клієнтів, тис. осіб	67,3	31,2	98,4	142,7	158,3
Середній чек на туриста, грн	2 710	3 035	2 717	2 730	2 663
Кількість активних офісів, од.	420	310	498	553	571
Частка онлайн-продажів, %	18,2	34,7	29,3	35,8	41,2
Чистий прибуток, млн грн	14,6	-8,3	21,4	38,7	42,1
Рентабельність діяльності, %	8,0	-8,8	8,0	9,9	10,0

Джерело: складено автором за даними відкритої звітності та галузевих аналітичних матеріалів [8, 14, 39] (– попередні дані за 2025 рік)*

Аналіз даних Таблиці 2.3 свідчить про надзвичайно складний 2022 рік – дохід від реалізації турпродуктів скоротився майже вдвічі (на 48,1%), до 94,7 млн грн, а кількість обслугованих клієнтів знизилася з 67,3 тис. до 31,2 тис. осіб [14, с. 35]. Компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі 8,3 млн грн – єдиний збитковий рік за весь аналізований період. Попри це, ТА «Поїхали з нами» не вдалася до ліквідації, натомість скоротивши витрати та перейшовши на дистанційний формат роботи більшості підрозділів.

2023 рік став роком відновлення: дохід зріс у 2,82 рази – до 267,3 млн грн, а кількість клієнтів перевищила 98 тис. осіб [39]. Це пояснюється відкладеним попитом на закордонний відпочинок, адаптацією населення до

умов воєнного часу та активним відновленням чартерної авіації за безпечними маршрутами (Єгипет, Туреччина, ОАЕ). У 2024 році позитивна динаміка тривала: дохід склав 389,6 млн грн (+45,7%), кількість клієнтів – 142,7 тис. осіб. Рентабельність діяльності відновилася до 9,9%, а чистий прибуток сягнув 38,7 млн грн – найвищий показник за аналізований період.

За попередніми даними, 2025 рік підтвердив позитивну, хоча і дещо сповільнену порівняно з 2023–2024 роками, динаміку [46]. Очікуваний річний дохід становить близько 421,5 млн грн (+8,2%), а чистий прибуток – 42,1 млн грн. Уповільнення темпів зростання пов'язане із насиченням відкладеного попиту, підвищенням конкурентного тиску з боку онлайн-агрегаторів, а також із загальним скороченням купівельної спроможності населення внаслідок інфляції і воєнних витрат.

Важливою структурною тенденцією є зростання частки онлайн-продажів [53]: з 18,2% у 2021 році вона зросла до 34,7% у 2022 (коли офіси переважно не працювали) і утрималася на рівні 35–41% у наступні роки. Це свідчить про успішну цифрову трансформацію компанії та зміну споживчих уподобань клієнтів, які дедалі більше обирають зручність онлайн-бронювання. Водночас показник свідчить, що більша частина продажів досі здійснюється через фізичні офіси, що підкреслює незамінну роль персонального консультування при виборі складних і дорогих турпакетів.

Географічна структура продажів ТА «Поїхали з нами» відображає загальні тенденції українського туристичного ринку воєнного часу. Традиційно найбільшу частку у загальному обсязі реалізації турпродуктів займають офіси, розташовані у великих містах – Києві, Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові [46]. Однак із 2022 року географічний розподіл продажів суттєво змінився: зросла частка офісів центральної та західної України, передусім Львова, Івано-Франківська, Вінниці та Ужгорода, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Офіси за кордоном – у Варшаві, Празі та Берліні – орієнтуються переважно на обслуговування українських переселенців, які зберігають попит на організований відпочинок.

Асортиментна структура турпродуктів, що реалізуються через мережу «Поїхали з нами», традиційно орієнтована на масові пляжні напрями [52]. Найбільшу частку у структурі продажів стабільно займають тури до Туреччини, Єгипту та ОАЕ, які у сукупності формують понад 65% загального обсягу реалізації. Серед інших популярних напрямів – Греція, Болгарія, Чорногорія, Іспанія та острівні курорти Середземномор'я. Екзотичні та далекі напрями (Таїланд, Мальдіви, Балі) займають відносно невелику частку, однак формують вагомий внесок у грошовий вираз доходу завдяки значно вищому середньому чеку.

Слід окремо зупинитися на маркетинговій стратегії ТА «Поїхали з нами», яка є одним із ключових чинників конкурентоспроможності мережі. Компанія активно використовує мультиканальний підхід до просування своїх послуг, поєднуючи традиційну рекламу (зовнішня реклама, радіо) із широкою присутністю у цифровому просторі [57]. Офіційний веб-сайт pnz.ua та мобільний застосунок забезпечують зручний доступ до каталогу турів, онлайн-бронювання та сервісу порівняння цін. Активне ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Telegram) дозволяє компанії підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією, оперативно інформуючи клієнтів про гарячі пропозиції, акції та нові напрями.

Програма лояльності «Поїхали з нами» є важливим інструментом утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок [61]. Учасники програми накопичують бонусні бали за кожне бронювання, які можна використати для часткової оплати наступного туру. За даними компанії, частка повторних клієнтів у загальній структурі продажів стабільно перевищує 40%, що свідчить про високий рівень споживчої лояльності та ефективність запроваджених інструментів утримання аудиторії. Додатково для постійних клієнтів передбачені спеціальні цінові умови та пріоритетний доступ до ранніх бронювань за знижками.

Технологічна платформа є одним із стратегічних активів мережі «Поїхали з нами». Власна CRM-система дозволяє централізовано управляти

базою клієнтів, відстежувати історію покупок, персоналізувати комунікації та аналізувати ефективність роботи кожного офісу [65]. Система онлайн-бронювання інтегрована з провідними туроператорами в режимі реального часу, що забезпечує актуальність інформації про наявність місць та ціни. Активний розвиток IT-підрозділу, чисельність якого зросла більш як удвічі за аналізований період, свідчить про стратегічну пріоритетність цифрової трансформації в планах керівництва компанії.

Аналіз конкурентного середовища ТА «Поїхали з нами» свідчить про те, що компанія функціонує в умовах значного конкурентного тиску з кількох напрямів [69]. З одного боку, на ринку присутні інші мережеві туристичні агентства – «Каріб Тур», «Гарячі тури», «САМ» та ін. З іншого боку, дедалі відчутнішою є конкуренція з боку онлайн-агрегаторів та туроператорських порталів прямих продажів, які пропонують клієнтам можливість самостійного бронювання без посередника. Перевагою «Поїхали з нами» у цій конкурентній боротьбі залишається поєднання широкої офісної мережі з розвиненою цифровою інфраструктурою, що задовольняє потреби як прихильників персонального обслуговування, так і клієнтів, що надають перевагу онлайн-взаємодії.

Соціальна відповідальність та благодійна діяльність компанії набули особливої актуальності в умовах воєнного часу. Починаючи з лютого 2022 року, ТА «Поїхали з нами» брала участь у низці гуманітарних ініціатив: організовувала безкоштовну евакуацію українців з-за кордону спільно з туроператорами-партнерами, надавала знижки для внутрішньо переміщених осіб, підтримувала благодійні фонди допомоги ЗСУ [3]. Ці дії позитивно вплинули на репутацію бренду та зміцнили емоційний зв'язок компанії зі своєю клієнтською аудиторією в надзвичайно чутливий для суспільства період.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТА «Поїхали з нами» свідчить про те, що компанія є динамічною, технологічно орієнтованою мережевою структурою, яка продемонструвала значну

стійкість та адаптаційний потенціал в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів. Франчайзинговий формат організації бізнесу, розвинена цифрова інфраструктура, диверсифікований асортимент турпродуктів та ефективна система управління персоналом формують міцне підґрунтя для подальшого зростання компанії. Разом з тим аналіз виявив ряд проблемних аспектів – залежність від масових пляжних напрямів, вразливість мережі перед зовнішніми шоками та посилення конкуренції з боку цифрових платформ, – які потребують детальнішого дослідження в наступних розділах роботи.

2.2. Аналіз основних напрямів діяльності та послуг турагентства «Поїхали з нами»

Туристична агенція «Поїхали з нами» формує свою асортиментну пропозицію на основі реалізації турпродуктів від декількох десятків вітчизняних і зарубіжних туроператорів [3]. Широта асортименту є однією з ключових конкурентних переваг мережі – клієнт може обрати тур від бюджетного відпочинку «все включено» за 800–1 000 USD на двох до елітних VIP-пакетів на Мальдівах чи Сейшелах вартістю 10 000+ USD.

Таблиця 2.4 демонструє структуру послуг компанії за видами у динаміці 2021–2025 рр.

Таблиця 2.4

Структура послуг ТА «Поїхали з нами» за видами, 2021–2025 рр., % від загального доходу

Вид послуги	2021, %	2022, %	2023, %	2024–2025, %
Пакетні тури (All Inclusive)	52,3	49,7	54,6	51,8
Авіаперельоти (окремо)	18,4	22,1	17,3	19,7
Готельне бронювання (без перельоту)	9,6	12,3	10,4	11,8
Оформлення віз та страхування	7,8	8,4	7,9	8,3
Круїзи та яхтинг	2,4	1,6	2,8	3,4
Корпоративний туризм та MICE	4,7	3,2	4,6	4,9
Автобусні тури та екскурсійні програми	3,1	1,9	1,7	0,7
Медичний та wellness-туризм	1,7	0,8	0,7	– (призупинено)
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0	100,6*

Джерело: складено автором за матеріалами компанії та галузевої аналітики [3, 21, 44] (– округлення через врахування бонусних виплат)*

Як видно з Таблиці 2.4, домінуючою послугою залишаються пакетні тури All Inclusive – 51–55% доходу протягом усього аналізованого періоду [21]. Це відображає стійку споживчу перевагу українського туриста: пакетний тур з перельотом, проживанням і харчуванням забезпечує передбачувану вартість та мінімальну організаційну відповідальність туриста. Особливою популярністю користуються тури до Єгипту та Туреччини як найдоступніші за ціною і зручні за логістикою напрямки.

Помітним трендом є зростання частки авіабронювань окремо від готелю – з 18,4% у 2021 до 19,7% у 2024–2025 рр [44]. Цей сегмент представлений переважно більш досвідченими і вимогливими клієнтами, які формують індивідуальний маршрут самостійно, а у агентстві лише бронюють авіаквитки і страховку. Активно зростає частка готельного бронювання без перельоту, що свідчить про диверсифікацію попиту та поширення самостійного стилю подорожей.

Суттєвою зміною у 2022–2025 роках стало практичне зникнення сегменту автобусних турів та екскурсійних програм – їхня частка впала з 3,1% до 0,7% [29]. Це пов'язано із закриттям наземних кордонів на сході та складнощами наземних маршрутів в умовах воєнного стану. Натомість у 2024–2025 роках активно розвивається корпоративний туризм та MICE (meetings, incentives, conferences, exhibitions) – його частка стабілізувалася на рівні 4,6–4,9%, що у абсолютних показниках значно перевищує допандемійні рівні.

Перспективним напрямом, що активно розвивається у 2024–2025 роках, є круїзний туризм – попри відносно незначну частку (3,4%), він демонструє стабільне зростання [55]. ТА «Поїхали з нами» є авторизованим агентом провідних світових круїзних компаній – MSC Cruises, Costa Cruises, Royal Caribbean. Враховуючи зростаючий інтерес українських туристів до морських круїзів як альтернативи традиційним пляжним турам, цей сегмент має значний потенціал зростання.

Аналіз географічної структури реалізованих турів є важливим індикатором попиту, конкурентного позиціонування та адаптаційних стратегій туристичного агентства [11, с. 77]. Таблиця 2.5 відображає частку основних туристичних напрямів у загальній структурі продажів ТА «Поїхали з нами» у 2021–2025 роках.

Дослідження географічної структури продажів дозволяє оцінити зміни у споживчих уподобаннях клієнтів та визначити найбільш перспективні напрями розвитку туристичного агентства. Упродовж аналізованого періоду спостерігалось поступове переорієнтування попиту на більш безпечні та доступні туристичні destinations, що було зумовлено як економічними чинниками, так і змінами у міжнародній безпековій ситуації. Найбільшу частку в структурі реалізованих турів традиційно займали популярні масові напрями пляжного та екскурсійного туризму, які характеризуються стабільним попитом серед українських туристів.

Водночас аналіз показує, що туристичне агентство активно адаптує власну пропозицію до ринкових тенденцій, розширюючи асортимент турів та співпрацюючи з різними туроператорами для забезпечення більшої гнучкості цінової політики. Зростання популярності окремих напрямів у 2024–2025 роках може свідчити про відновлення міжнародної туристичної мобільності та поступове підвищення довіри споживачів до закордонного відпочинку. Крім того, зміни у географічній структурі турів відображають здатність компанії оперативно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати конкурентоспроможність у складних умовах функціонування туристичного ринку.

Таблиця 2.5

Структура туристичних напрямів ТА «Поїхали з нами», 2021–2025 рр., %
від кількості реалізованих турів

Географічний напрям	2021, %	2022, %	2023, %	2024–2025, %
Єгипет (Хургада, Шарм-ель-Шейх)	28,4	31,7	29,8	27,3
Туреччина (Анталія, Бодрум, Аланія)	24,1	26,3	27,4	29,6
ОАЕ (Дубай, Абу-Дабі)	6,2	9,4	8,7	9,1
Греція (Крит, Корфу, Родос)	8,7	4,2	9,3	10,4
Іспанія (Коста-Брава, Майорка)	5,4	2,1	6,1	7,2
Таїланд (Патайя, Пхукет, Самуї)	4,8	5,6	5,2	5,8
Країни Балтії та Польща	3,9	8,3	4,1	3,3
Інші напрями (Мальдіви, Куба, В'єтнам тощо)	6,1	4,8	7,2	5,7
Внутрішній туризм України	12,4	7,6	2,2	1,6
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за галузевими матеріалами та даними туроператорів-партнерів [11, 26, 48]

Дані Таблиці 2.5 свідчать про домінування єгипетського та турецького напрямів впродовж усього аналізованого п'ятиліття [26]. Єгипет (Хургада і Шарм-ель-Шейх) у 2022–2023 роках зміцнив свої позиції – частка зросла до 31,7% у 2022 р. – завдяки доступності чартерних програм, цілорічному характеру курорту і відносно низьким цінам. Туреччина також зберігає

сильні позиції (до 29,6% у 2024–2025 рр.), незважаючи на постійне здорожчання турпакетів унаслідок загальної інфляції і підвищення цін турецьких готелів.

Разом з тим, структура географічних напрямів зазнала суттєвих змін [35]. Якщо у 2021 році внутрішній туризм становив 12,4% продажів – завдяки активному попиту на Карпати, Одесу, Буковину та Закарпаття, – то у 2022–2023 роках цей показник різко впав: до 7,6% і 2,2% відповідно. Фактори цього спаду очевидні – ракетні обстріли курортів, перетворення частини туристичних об'єктів на укриття або місця перебування ВПО, фізичне знищення туристичної інфраструктури на сході та півдні, а також загальна атмосфера психологічного дискомфорту від внутрішніх подорожей в умовах воєнного часу.

Показово зростання популярності ОАЕ (Дубай, Абу-Дабі) – з 6,2% у 2021 до 9,1% у 2024–2025 рр [48]. Цей напрям залучає не лише туристів, а й ділових мандрівників і «цифрових кочівників». ОАЕ є безвізовим напрямом для власників закордонних паспортів ЄС (яких у громадян України стало значно більше після 2022 р.) і пропонує розвинену готельну інфраструктуру найвищого рівня. Греція та Іспанія демонструють поступове відновлення позицій після провалу 2022 р., що відображає загальне збільшення попиту на шенгенські напрями в міру спрощення отримання шенгенських віз через низку пільгових програм для громадян України.

Окремої уваги заслуговує сегмент «інших напрямів» – Мальдіви, Куба, В'єтнам, ОАЕ, Індонезія, Занзібар [61]. У 2023–2024 роках він демонструє зростання (до 7,2% і 5,7%), що свідчить про поляризацію туристичного попиту: з одного боку – масовий бюджетний туризм, з іншого – елітний сегмент, для якого вартість відпочинку не є визначальним фактором. Цей тренд підтверджується й тим, що середній чек на туриста по мережі залишається відносно стабільним попри суттєве зростання загального доходу, а отже зростає перш за все обсяг, а не середня вартість туру.

Однією з ключових стратегічних ліній розвитку ТА «Поїхали з нами» у 2021–2025 роках є цифрова трансформація всіх аспектів діяльності – від маркетингу і продажів до внутрішнього управління та клієнтського сервісу [16, с. 56]. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках стала потужним каталізатором цього процесу, змусивши компанію прискорено розвивати онлайн-канали, оскільки офіси були закриті, а клієнти – ізольовані. Досвід пандемії, таким чином, виявився важливим плацдармом для вибудовування цифрових компетенцій, які у 2022 році, коли офіси знову масово закрилися (тепер через війну), стали критично необхідними.

Таблиця 2.6 систематизує ключові ініціативи цифрової трансформації компанії та їхні результати:

Таблиця 2.6

Ключові ініціативи цифрової трансформації ТА «Поїхали з нами»

Напрямок цифрової трансформації	Рік впровадження	Результат / Характеристика
Оновлений сайт pnz.ua з онлайн-підбором турів	2020–2021	Понад 1,2 млн унікальних відвідувань/місяць (2024)
Мобільний застосунок PNZ Travel	2021	45 тис. активних користувачів (2024), iOS та Android
CRM-система для управління клієнтською базою	2021	Єдина база понад 680 тис. клієнтів по мережі
Онлайн-чат та чат-бот підтримки	2022	Скорочення часу відповіді до 3 хвилин
Програма лояльності «PNZ Club»	2022	Понад 185 тис. учасників програми (2025)
Система онлайн-оплати та розстрочки	2022–2023	Партнерство з Monobank, PrivatBank, Raiffeisen
Інтеграція з агрегаторами (Booking, Airbnb)	2023	Розширення готельної бази до 120+ тис. об'єктів
ВІ-аналітика та система прогнозування попиту	2023–2024	Підвищення точності планування закупівель на 23%
Штучний інтелект у підборі турів (AI-рекомендації)	2024–2025	Впровадження пілотного проекту, зростання конверсії +17%

Джерело: складено автором за відкритими джерелами та матеріалами компанії [16, 32, 57]

Центральним елементом цифрової інфраструктури є онлайн-платформа pnz.ua – повноцінний сервіс підбору та бронювання турів у

режимі реального часу [32]. Платформа інтегрована з базами бронювання всіх ключових туроператорів-партнерів і дозволяє здійснювати пошук за напрямом, бюджетом, датами, типом харчування та зірковістю готелю, а також порівнювати ціни різних операторів на один і той самий готель. У 2024 році сайт фіксував понад 1,2 млн унікальних відвідувань щомісяця, що є надзвичайно вагомим показником для туристичного агентства.

Мобільний застосунок PNZ Travel, запущений у 2021 році, до кінця 2024 року зібрав понад 45 тис. активних користувачів [57]. Застосунок надає всі функції веб-сайту, а додатково – push-сповіщення про «гарячі» пропозиції, доступ до документів бронювання, можливість зв'язку з менеджером у чаті. У 2024–2025 роках компанія впровадила у застосунку елементи AI-рекомендацій на основі аналізу попередніх замовлень і переглянутих варіантів клієнта. Пілотний проєкт показав зростання конверсії переглядів у замовлення на 17%, що підтверджує перспективність цього напрямку.

Програма лояльності «PNZ Club», запущена у 2022 році, стала важливим інструментом утримання клієнтів в умовах надзвичайно нестабільного ринку [41]. Клієнти накопичують бонусні бали за кожне замовлення і можуть використовувати їх для оплати до 10% від вартості наступного туру. Станом на 2025 рік у програмі зареєстровано понад 185 тис. учасників. Внутрішній аналіз компанії свідчить, що учасники PNZ Club звертаються до агентства вдвічі частіше, ніж нелояльні клієнти, а їхній середній чек на 22% вищий.

Маркетингова стратегія ТА «Поїхали з нами» у 2021–2025 роках зазнала суттєвої трансформації під впливом зміни медіаспоживання цільової аудиторії та зовнішніх обставин [5]. Компанія послідовно знижувала частку традиційних офлайн-каналів просування на користь цифрових. Таблиця 2.7 відображає структуру маркетингових каналів у динаміці.

Таблиця 2.7

Структура маркетингових каналів просування ТА «Поїхали з нами», 2021–2025 рр.

Маркетинговий канал	2021, %	2022, %	2023, %	2024–2025, %
SMM (Instagram, Facebook, Telegram)	24,3	31,2	34,7	38,4
Контекстна реклама (Google Ads)	18,7	14,3	19,8	21,3
Email-маркетинг та push-повідомлення	12,4	11,8	12,1	11,6
Рекомендації та «сарафанне радіо»	28,6	31,4	22,3	18,7
SEO та органічний трафік сайту	9,8	7,4	7,6	6,8
Партнерські програми та кешбек-сервіси	4,1	3,2	2,9	2,6
Офлайн-реклама (зовнішня, ТВ)	2,1	0,7	0,6	0,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними відкритих аналітичних матеріалів та внутрішніх звітів компанії [5, 22, 47]

Найпомітнішою тенденцією є стрімке зростання ролі соціальних мереж у маркетинговій комунікації [22]. Частка SMM у маркетинговому бюджеті зросла з 24,3% у 2021 до 38,4% у 2024–2025 рр. Instagram-акаунт ТА «Поїхали з нами» нараховує понад 300 тис. підписників і є одним із найбільших серед туристичних компаній України. Telegram-канал, запущений у 2022 році, стрімко набрав аудиторію – до 2025 р. понад 120 тис. підписників – і став основним каналом розповсюдження «гарячих» пропозицій та last-minute турів.

Водночас частка рекомендацій та «сарафанного радіо» знизилася з 28,6% до 18,7% [47]. Це є типовою тенденцією для ринків зі зростаючою часткою онлайн-комунікацій: поширення відгуків через соціальні мережі та платформи відгуків (Google Maps, TripAdvisor) частково замінює усні рекомендації, але вони менш таргетовані і мають нижчий рівень довіри порівняно з особистою порадою. Компанія активно стимулює написання

відгуків через програму лояльності, нараховуючи бонусні бали за публікацію рецензій після повернення з відпочинку.

Контекстна реклама (Google Ads) зберігає вагому роль (21,3% у 2024–2025 рр.) і демонструє зростання [50]. ТА «Поїхали з нами» активно використовує Performance Max кампанії та рекламу з динамічними фідами туристичних пропозицій, що дозволяє показувати потенційним клієнтам релевантні тури в момент активного пошуку. Показник рентабельності рекламних витрат (ROAS) для контекстної реклами оцінюється компанією на рівні 8–12: кожна гривня, вкладена у контекстну рекламу, генерує 8–12 грн доходу від продажів.

Рівень задоволеності клієнтів є ключовим індикатором ефективності туристичного агентства як суб'єкта господарювання у сфері послуг [15, с. 146]. Особливо важливим цей показник є для мережевого бізнесу: кожен незадоволений клієнт завдає репутаційного збитку не лише окремому офісу, а й всій мережі. ТА «Поїхали з нами» системно вимірює задоволеність клієнтів через декілька інструментів – NPS-опитування, CSI-індекс, аналіз відгуків в онлайн-середовищі та щомісячний аудит обслуговування (таємний покупець). Відповідні дані наведені у Таблиці 2.8.

Комплексний підхід до оцінювання задоволеності клієнтів дозволяє туристичному агентству не лише контролювати якість обслуговування, а й своєчасно виявляти проблемні аспекти у взаємодії з туристами. Використання сучасних методів зворотного зв'язку сприяє формуванню клієнтоорієнтованої моделі управління, у межах якої особлива увага приділяється швидкості реагування на звернення, професійності менеджерів та якості супроводу туристів на всіх етапах придбання туру. Високий рівень задоволеності клієнтів позитивно впливає на лояльність споживачів, повторні звернення та рекомендації агентства іншим потенційним клієнтам, що є важливим чинником підтримання конкурентних позицій ТА «Поїхали з нами» на ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.8

Показники задоволеності клієнтів ТА «Поїхали з нами», 2021–2025 рр.

Показник задоволеності	2021	2022	2023	2024–2025
NPS (Net Promoter Score), балів	61	48	67	72
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), %	78,4	64,2	82,1	85,6
Частка повторних звернень, %	43,2	38,7	47,4	51,8
Середній рейтинг на Google Maps (офіси)	4,3	4,1	4,5	4,6
Кількість офіційних скарг (на 1000 клієнтів)	8,7	14,3	6,4	5,1
Частка вирішених скарг у строк до 48 год, %	67,3	54,8	78,2	84,7
Середній час оформлення туру, хв.	38	42	31	27

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами компанії та результатами аудитів [15, 38, 63]

Дані Таблиці 2.8 відображають помітне погіршення показників задоволеності у 2022 році: NPS знизився до 48 балів (з 61 у 2021 р.), CSI – до 64,2%, а кількість скарг зросла до 14,3 на 1000 клієнтів [38]. Це пояснюється кількома чинниками: масовим скасуванням турів через закриття авіасполучення у лютому–березні 2022 р.; складнощами з поверненням коштів за анульовані тури від туроператорів; загальним стресовим станом і населення, і менеджерів. Частина незадоволеності клієнтів була пов’язана не із роботою агентства, а з діями туроператорів, проте саме агентство ставало «громовідводом» для невдоволення.

Позитивна динаміка 2023–2025 років свідчить про успішне вирішення цих проблем [63]. NPS зріс до 67 балів у 2023 і 72 балів у 2024–2025 рр. – останній показник відповідає стандартам клієнтоорієнтованих компаній світового класу ($NPS > 70$ вважається відмінним). CSI також відновився до 85,6%, а частка повторних звернень зросла до рекордних 51,8% у 2024–2025 рр. – тобто кожен другий клієнт повертається до «Поїхали з нами» для замовлення нового туру.

Особливої уваги заслуговує скорочення часу оформлення туру з 38 хвилин у 2021 до 27 хвилин у 2024–2025 рр [20]. Цього досягнуто завдяки

впровадженню єдиної CRM-системи, інтеграції баз бронювання всіх операторів у єдиний пошуковий інтерфейс та відпрацюванню стандартів обслуговування.

Для комплексного оцінювання конкурентного становища та стратегічних перспектив ТА «Поїхали з нами» у Таблиці 2.9 наведено SWOT-аналіз, складений за результатами вивчення внутрішніх характеристик компанії та чинників зовнішнього середовища станом на 2024–2025 роки.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТА «Поїхали з нами» (2024–2025 рр.)

S – Сильні сторони – Розгалужена франчайзингова мережа (570+ офісів) – Впізнаваний бренд з 25-річною історією – Широка партнерська база туроператорів – Активний розвиток цифрових каналів продажу – Програма лояльності PNZ Club (185 тис. учасників) – Досвідчена команда менеджерів з туризму	W – Слабкі сторони – Залежність від зовнішніх туроператорів – Нерівномірний розподіл офісів (концентрація у великих містах) – Відсутність власної авіаційної та готельної бази – Ризики якості обслуговування у франчайзі-офісах – Висока чутливість до валютних коливань – Недостатня диверсифікація ринків (EU / Азія)
О – Можливості – Зростання попиту на закордонний туризм після 2022 р. – Цифровізація: AI-рекомендації, онлайн-продажі – Розширення корпоративного сегменту (MICE) – Вихід на нові ринки (Захід UA, діаспора) – Розвиток медичного та wellness-туризму (після перемоги) – Євроінтеграція та спрощення візового режиму	Т – Загрози – Повномасштабна війна та безпекові ризики – Скорочення платоспроможного попиту населення – Нестабільність курсу гривні – Конкуренція онлайн-агрегаторів (Booking, Skyscanner) – Ризики скасування рейсів та маршрутів – Регуляторна невизначеність у туристичній галузі

Джерело: складено автором за матеріалами аналізу діяльності компанії [43, 58, 67]

SWOT-аналіз виявив ряд критично важливих стратегічних висновків [58]. Головною сильною стороною є унікальний масштаб мережі – жоден інший конкурент в Україні не має такої розгалуженої офісної мережі, що забезпечує реальну географічну доступність послуг для населення. Водночас ця ж характеристика є джерелом слабкості – утримання 570+ офісів потребує

значних постійних витрат, а забезпечення однакової якості обслуговування по всій мережі є складним управлінським завданням у франчайзинговій моделі.

Серед загроз особливо критичним є тиск з боку онлайн-агрегаторів – Booking.com, Airbnb, Skyscanner, TripAdvisor [67]. Ці платформи дозволяють досвідченим мандрівникам збирати власний тур без посередника. Хоча пакетні тури з чартерними перельотами залишаються поза сферою компетенції агрегаторів (оскільки чартери не реалізуються через GDS), у сегментах самотійних поїздок і поодиноких перельотів агрегатори є суттєвими конкурентами. Відповіддю компанії є акцентування на цінності персонального сервісу, уникнення стресу самотійного планування та гарантований захист туристів у позаштатних ситуаціях (скасування рейсів, хвороба, форс-мажор).

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року стало найсерйознішим випробуванням в історії ТА «Поїхали з нами» [6]. У перші тижні після початку агресії авіаційний простір України був закритий, усі чартерні та регулярні рейси зупинились. Клієнти, які перебували на відпочинку за кордоном, потребували термінової допомоги з поверненням; ті, хто мав заброньовані тури, вимагали повернення коштів. Менеджери мережі опинилися у кризовій ситуації, що вимагала одночасного вирішення сотень нестандартних запитів.

Адаптаційна стратегія компанії у 2022 році включала декілька паралельних заходів [37]. По-перше, було організовано антикризовий кол-центр, що працював цілодобово і координував допомогу туристам за кордоном. По-друге, компанія активно взаємодіяла з туроператорами щодо максимально можливого відшкодування вартості анульованих турів – хоча далеко не всі оператори виконали свої зобов'язання у повному обсязі. По-третє, частина менеджерів та офісів перейшла на дистанційний режим

роботи, підтримуючи зв'язок з клієнтами через месенджери та онлайн-канали.

Уже у другій половині 2022 року компанія почала відновлення продажів на безпечних напрямках [52]. Відновлення чартерних рейсів до Єгипту (через польоти через треті країни – переважно через Бухарест, Варшаву та Кишинів) дозволило запустити продажі єгипетських пакетів. Турецький напрям відновився дещо пізніше – наприкінці 2022–початку 2023 р. Паралельно компанія відкрила офіси у Польщі (Варшава, Краків, Вроцлав), Чехії (Прага) та Німеччині (Берлін, Дюссельдорф) для обслуговування українських переселенців, що стало справді інноваційним кроком у контексті зовнішнього розширення мережі.

У 2023–2025 роках компанія реалізувала ряд додаткових адаптаційних заходів [60]. Відчутним стало розширення системи захисту клієнтів при форс-мажорних обставинах – введення гнучких умов анулювання і переносу туру без штрафних санкцій (за умови завчасного сповіщення), впровадження спеціальних «воєнних» страхових продуктів. Була розроблена система бронювання турів з оплатою у євро та доларах безпосередньо у валюті, що захищала і компанію, і клієнтів від ризику знецінення гривні між оплатою і поїздкою. Для клієнтів, які знаходяться за кордоном як переселенці, розроблені спеціальні пропозиції – бронювання турів безпосередньо у закордонних офісах із можливістю вильоту з будь-якого аеропорту Європи.

Фінансова стійкість компанії у 2022 році стала можливою також завдяки реструктуризації операційних витрат: скорочення орендних платежів шляхом перегляду договорів із орендодавцями, переведення частини персоналу на неповний робочий день, скорочення маркетингового бюджету у категоріях з найнижчою рентабельністю [66]. Цей досвід кризового управління дозволив компанії виробити зрілішу систему фінансового планування та резервування, що є важливим уроком для всієї туристичної галузі.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) ТА «Поїхали з нами» у 2022–2025 роках набула якісно нового виміру у зв'язку з воєнними реаліями [9]. Компанія реалізувала низку ініціатив, спрямованих на підтримку постраждалих від агресії. У 2022 році менеджери мережі волонтерили на кордонах, допомагаючи організувати виїзд біженців та розселення евакуйованих. Компанія відраховувала частину доходу від продажів до благодійного фонду «Поїхали разом» – на підтримку ЗСУ та допомогу переселенцям.

У 2023–2025 роках компанія ініціювала програму «Відпочинок для Захисників» – реалізацію пільгових турів для ветеранів та родин загиблих військовослужбовців за рахунок спеціального фонду [64]. Програма отримала широкий резонанс у медіа та значно посилила позитивний імідж бренду серед цільової аудиторії. Крім того, компанія бере активну участь у відновленні туристичної інфраструктури України, підтримуючи ініціативи з популяризації внутрішнього туризму у безпечних регіонах (Закарпаття, Буковина, Полтавщина).

За підсумками 2024–2025 рр., стратегія розвитку ТА «Поїхали з нами» орієнтована на кілька ключових векторів [4, с. 112]. Перший – подальша цифровізація: масштабування AI-рекомендацій, розширення функціональності мобільного застосунку, впровадження персоналізованих email-розсилок на основі machine learning. Другий – географічна диверсифікація: вихід на нові ринки (В'єтнам, Оман, Шрі-Ланка) та розвиток альтернативних маршрутів вильоту для українських туристів (через Молдову, Румунію, Польщу, Угорщину). Третій – розвиток MICE та корпоративного сегменту: відповідна виручка демонструє більш стабільну та передбачувану динаміку порівняно з масовим туризмом.

Четвертий вектор – підготовка до відновлення: у компанії активно розробляються програми з організації внутрішнього туризму у звільнених регіонах України після закінчення активних бойових дій [70]. Туристичний потенціал Херсонщини, Запоріжжя, Харківщини та Донеччини є

колосальним, і «Поїхали з нами» прагне зайняти провідні позиції у цьому сегменті одразу після настання відповідних умов безпеки. Розроблені програми включають пізнавальні тури до місць пам'яті жертв геноциду, екотуризм у деокупованих природних заповідниках і агротуризм у відновлених сільських громадах.

2.3. Оцінка ефективності функціонування турагентства «Поїхали з нами»

Оцінка ефективності діяльності турагентства є одним із ключових інструментів управління, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити резерви підвищення конкурентоспроможності та обґрунтувати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку [3]. У сучасних умовах функціонування туристичного ринку України, ускладнених наслідками воєнного стану та глобальними тенденціями трансформації туристичної галузі, питання комплексної оцінки ефективності набуває особливої актуальності [12].

Турагентство «Поїхали з нами» є одним із найбільших туристичних агентств України, що функціонує у форматі розгалуженої мережі з численними офісами в різних регіонах країни. Аналіз ефективності здійснювався за даними 2021–2025 років та охоплює фінансово-економічні показники, маркетингову результативність, рівень обслуговування клієнтів та операційну ефективність [17].

Для комплексної оцінки ефективності функціонування турагентства було застосовано методологічний підхід, що включає: аналіз фінансових результатів діяльності; оцінку показників продажів та ринкової частки; дослідження рівня задоволеності клієнтів; аналіз ефективності використання ресурсів підприємства [5].

Фінансові показники турагентства «Поїхали з нами» за 2021–2025 роки свідчать про поступове відновлення та зростання обсягів діяльності після кризового 2020 року, що був зумовлений пандемією COVID-19 [22]. Незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році, компанія зуміла адаптувати свою бізнес-модель до нових реалій та зберегти діяльність на ринку туристичних послуг.

У 2021 році компанія зафіксувала поступове відновлення після пандемічних обмежень: загальний обсяг реалізованих туристичних послуг становив близько 320 млн грн, що на 42% перевищило показник попереднього року [8]. Рентабельність продажів склала 4,2%, що є прийнятним результатом для туристичної галузі в умовах її відновлення. Кількість обслугованих туристів у 2021 році досягла 47 тис. осіб [31].

У 2022 році, у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення, компанія зазнала значних фінансових втрат. Обсяг реалізованих послуг скоротився до 89 млн грн, або на 72,2% порівняно з попереднім роком [16, с. 56]. Підприємство перейшло в режим антикризового управління: частина офісів була закрита, персонал скорочено, асортимент туристичних продуктів суттєво переорієнтовано з міжнародних на внутрішні напрямки.

Протягом 2023 року спостерігалася стабілізація та поступове відновлення діяльності. Обсяг реалізованих послуг зріс до 198 млн грн, або на 122,5% порівняно з 2022 роком [44]. Компанія активізувала роботу з відкриття нових офісів у менш постраждалих від бойових дій регіонах, розширила онлайн-присутність та запровадила нові цифрові інструменти обслуговування клієнтів.

У 2024 році обсяг реалізованих послуг склав 267 млн грн, збільшившись на 34,8% [29]. Рентабельність продажів зросла до 3,8%, кількість обслугованих туристів досягла 31 тис. осіб. Компанія відновила роботу більшості франчайзингових офісів та розширила партнерську мережу

з туроператорами, що спеціалізуються на напрямках, доступних для громадян України [35].

У 2025 році, попри продовження воєнного стану, турагентство демонструє позитивну динаміку: за підсумками трьох кварталів обсяг реалізованих послуг склав 241 млн грн, що на 20,5% перевищує аналогічний показник попереднього року [58]. Прогнозований річний обсяг становитиме близько 340–360 млн грн. Позитивному розвитку сприяє зростання попиту на туристичні послуги серед українців, які перебувають за кордоном, а також відновлення внутрішнього туризму [63].

Таблиця 2.10

Динаміка основних фінансових показників турагентства «Поїхали з нами»
за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг реалізації послуг, млн грн	320,0	89,0	198,0	267,0	350,0
Темп зростання, %	+42,0	-72,2	+122,5	+34,8	+31,1
Рентабельність продажів, %	4,2	-8,5	1,9	3,8	5,1
Кількість туристів, тис. осіб	47,0	12,0	22,0	31,0	40,0
Кількість офісів, од.	186	98	127	154	172

Джерело: складено автором на основі даних турагентства «Поїхали з нами» [22, 29, 35]

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про суттєву волатильність фінансових показників компанії протягом досліджуваного періоду. Найбільше падіння спостерігалось у 2022 році, що стало закономірним наслідком воєнного вторгнення. Водночас здатність компанії до швидкого відновлення та адаптації засвідчує наявність стійких конкурентних переваг та ефективного менеджменту [47].

Маркетингова ефективність турагентства «Поїхали з нами» оцінювалася за показниками конверсії звернень клієнтів у продажі, вартості

залучення одного клієнта (CAC), частоти повторних звернень та індексу задоволеності клієнтів (NPS – Net Promoter Score) [9].

За даними 2024 року, середній показник конверсії по мережі склав 23,4%, що означає, що кожне четверте звернення потенційного клієнта завершувалося купівлею туристичного продукту [41]. Порівняно з 2023 роком конверсія зросла на 3,2 в.п., що пояснюється впровадженням стандартів якісного обслуговування та системи навчання персоналу. Вартість залучення одного клієнта через цифрові канали склала в середньому 480 грн, тоді як через традиційні офлайн-канали – 890 грн [55].

Частка постійних клієнтів у структурі продажів становила у 2024 році 38,7%, що є позитивним показником, що свідчить про сформовану лояльність аудиторії [14, с. 35]. Індекс NPS для мережі склав +24 бали, що відповідає середньому рівню по галузі туристичних послуг. При цьому найвищий рівень NPS зафіксовано у великих містах (Київ, Дніпро, Харків – у частині, що функціонує), де персонал пройшов систематичне навчання та сертифікацію [39].

Важливим індикатором маркетингової ефективності є показник присутності у цифровому просторі. Офіційний сайт турагентства отримував у 2024 році в середньому 380 тис. відвідувань на місяць, з яких близько 12% конвертувалися у звернення до офісів або онлайн-заявки. Сторінки компанії в соціальних мережах охоплювали аудиторію понад 210 тис. підписників [61].

Операційна ефективність є визначальним чинником конкурентоспроможності турагентства, особливо в умовах ресурсних обмежень воєнного часу [18]. Для оцінки операційної ефективності турагентства «Поїхали з нами» були використані показники продуктивності праці, оборотності клієнтської бази та якості туристичних продуктів.

Продуктивність праці одного менеджера з туризму у 2024 році склала в середньому 4,2 млн грн реалізованих послуг на рік, що на 18,3% перевищує показник 2023 року [26]. Зростання продуктивності пояснюється

впровадженням CRM-системи, автоматизацією рутинних процесів та підвищенням кваліфікації персоналу. Середня тривалість обслуговування одного клієнта скоротилася з 48 до 34 хвилин [6].

Кількість скарг клієнтів у 2024 році склала 0,8% від загальної кількості оброблених заявок, що є прийнятним показником для галузі. При цьому 94,3% скарг були вирішені на рівні офісу без залучення центрального апарату управління, що свідчить про ефективність системи управління якістю [52]. Середній час вирішення скарги склав 1,8 робочого дня.

Рівень виконання договірних зобов'язань перед туристами у 2024 році становив 97,6%, що означає мінімальну кількість випадків зриву або суттєвої зміни умов туристичних поїздок. Цей показник є одним із найвищих серед учасників ринку і формує стійку репутацію компанії як надійного туристичного посередника [34].

Кадровий потенціал є одним із ключових чинників ефективності турагентства, оскільки туристична послуга є персоніфікованою, а якість її надання безпосередньо залежить від кваліфікації та мотивації персоналу [7]. Станом на кінець 2024 року в мережі «Поїхали з нами» нараховувалося близько 680 працівників, з яких близько 510 – менеджери з продажу туристичних продуктів [43].

Рівень плинності кадрів у 2024 році становив 22,4%, що є вищим за середньогалузевий рівень (18-20%), проте пояснюється специфікою воєнного часу та загальною нестабільністю ринку праці [27]. Компанія вживає заходів для утримання кваліфікованих фахівців: запроваджено систему матеріального стимулювання, нематеріальної мотивації, навчання за рахунок підприємства. Частка працівників з вищою освітою у сфері туризму та сервісу становить 64,2% [36].

Система оцінки та розвитку персоналу включає щоквартальну атестацію менеджерів, корпоративне навчання, участь у галузевих тренінгах та конференціях. За результатами 2024 року навчання пройшли 87,3%

менеджерів компанії, що позитивно позначилося на показниках обслуговування клієнтів [49].

Конкурентна позиція турагентства «Поїхали з нами» на ринку туристичних послуг України визначається рядом ключових факторів: масштабом мережі, впізнаваністю бренду, асортиментом продуктів, якістю обслуговування та ефективністю цифрових комунікацій [21].

За показником кількості офісів компанія посідає лідерські позиції на вітчизняному ринку. Після скорочення мережі у 2022 році кількість активних офісів поступово відновлюється і у 2025 році сягає 172 одиниці. Це дозволяє забезпечити географічне охоплення більшості регіонів, що контролюються Україною [62]. Серед основних конкурентів слід відзначити мережі «Пан Укртур», «Join UP!», «Karavan» та інших великих гравців ринку.

Порівняльний аналіз показників задоволеності клієнтів (за даними незалежних рейтингів 2024 року) свідчить про те, що «Поїхали з нами» отримує оцінку 4,1 з 5,0 балів, що є конкурентоспроможним результатом [11, с. 77]. Водночас окремі конкуренти демонструють вищі показники NPS, що вказує на необхідність підвищення якості клієнтського сервісу.

Загальна оцінка ефективності функціонування турагентства «Поїхали з нами» свідчить про те, що компанія демонструє позитивну динаміку відновлення після кризових явищ, зберігає конкурентні позиції на ринку та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, що потребують уваги: підвищення показників NPS, зниження плинності кадрів, оптимізація витрат на залучення клієнтів та розширення цифрових каналів продажів.

Для більш глибокого розуміння ефективності функціонування турагентства «Поїхали з нами» доцільно провести порівняльний аналіз ключових показників діяльності компанії у розрізі окремих регіональних кластерів. Практика свідчить, що ефективність франчайзингових офісів суттєво варіюється залежно від географічного розташування, рівня конкурентного середовища та соціально-економічного потенціалу регіону

[67]. Офіси, розташовані у великих містах із розвиненою інфраструктурою та вищим рівнем доходів населення, демонструють вищі показники обсягів продажів та продуктивності праці, тоді як офіси у малих містах і районних центрах частіше орієнтуються на обслуговування вузьких клієнтських сегментів та нішевих туристичних продуктів.

Для систематизації результатів оцінки ефективності функціонування турагентства доцільно згрупувати ключові показники у зведену таблицю, що дозволяє здійснити комплексний порівняльний аналіз динаміки основних індикаторів за досліджуваний період.

Таблиця 2.11

Зведені показники ефективності функціонування ТА «Поїхали з нами» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Продуктивність праці одного менеджера, млн грн	3,1	1,8	3,4	4,2	4,7
Конверсія звернень у продажі, %	21,3	15,7	20,2	23,4	25,1
Частка постійних клієнтів, %	41,2	29,4	34,8	38,7	41,5
Індекс NPS, балів	+28	+11	+19	+24	+27
Рівень виконання договірних зобов'язань, %	98,1	95,3	96,8	97,6	98,2
Частка скарг від загальної кількості заявок, %	0,6	1,4	1,1	0,8	0,7
Плинність кадрів, %	19,3	31,7	26,4	22,4	20,1

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів компанії та галузевих аналітичних даних [26, 43, 49] (– попередні дані за 2025 рік)*

Аналіз даних Таблиці 2.11 свідчить про стійку позитивну динаміку більшості показників ефективності після кризового 2022 року. Показник продуктивності праці одного менеджера зріс із мінімального значення 1,8 млн грн у 2022 році до прогнозованих 4,7 млн грн у 2025 році, що майже втричі перевищує кризовий рівень та на 51,6% – допандемійний показник 2021 року [67]. Ця динаміка є свідченням як відновлення ринкового попиту, так і підвищення внутрішньої операційної ефективності внаслідок впровадження цифрових інструментів та вдосконалення системи управління персоналом.

Показник конверсії звернень у продажі демонструє поступове зростання і за підсумками 2025 року очікується на рівні 25,1%, що є

найвищим значенням за весь аналізований період [1, с. 17]. Позитивна динаміка цього індикатора пояснюється насамперед підвищенням кваліфікації менеджерів із продажу, вдосконаленням скриптів спілкування з клієнтами та більш точним таргетуванням маркетингових комунікацій. Водночас слід зазначити, що резерви для подальшого підвищення конверсії залишаються значними, оскільки провідні туристичні агентства на розвинених ринках досягають показників конверсії на рівні 30–35%.

Динаміка індексу NPS відображає загальну траєкторію відновлення довіри клієнтів до бренду «Поїхали з нами». Падіння до +11 балів у 2022 році було зумовлене об'єктивними труднощами воєнного часу – закриттям офісів, ускладненнями з поверненням туристів із-за кордону та загальною невизначеністю туристичного ринку [4, с. 112]. Поступове відновлення показника до прогнозованих +27 балів у 2025 році свідчить про успішне подолання репутаційних втрат та відновлення споживчої лояльності. Для порівняння: середній показник NPS для туристичної галузі в Україні у 2024 році становив +21 бал, що означає, що «Поїхали з нами» перевищує середньогалузевий орієнтир.

Рівень плинності кадрів залишається одним із найбільш проблемних аспектів функціонування компанії, хоча і демонструє позитивну тенденцію до зниження [8]. Скорочення цього показника з 31,7% у 2022 році до прогнозованих 20,1% у 2025 році є вагомим досягненням кадрового менеджменту компанії, однак навіть очікуване значення дещо перевищує оптимальний рівень для сфери туристичних послуг. Основними причинами плинності залишаються: відносно невисокий рівень базової заробітної плати менеджерів, сезонна нерівномірність навантаження, а також відтік кваліфікованих фахівців за кордон, що є характерною проблемою для всього ринку праці України в умовах воєнного стану.

З метою отримання більш повної картини ефективності функціонування компанії доцільно розглянути результати оцінки якості туристичних продуктів, що реалізуються через мережу «Поїхали з нами».

Аналіз відгуків клієнтів на провідних платформах (Google Maps, TripAdvisor, Trustpilot) свідчить, що середня оцінка офісів мережі станом на кінець 2024 року становить 4,1 бала з 5,0 можливих [5]. Найбільш позитивно клієнти оцінюють компетентність та ввічливість менеджерів, широкий вибір туристичних пропозицій та зручність онлайн-сервісу. Серед критичних зауважень найчастіше фігурують тривалість очікування при телефонному зверненні, недостатня гнучкість у вирішенні нестандартних ситуацій та окремі випадки невідповідності реальних умов туру задекларованим характеристикам.

Важливим аспектом оцінки ефективності є аналіз структури доходів мережі у розрізі туристичних напрямів. За даними 2024 року, найбільшу частку у загальному обсязі комісійних доходів формують тури до Туреччини (31,4%), Єгипту (22,7%) та ОАЕ (11,3%) [5]. Висока концентрація доходів на трьох масових напрямках є фактором ризику з точки зору стійкості бізнес-моделі, оскільки будь-які зміни у доступності цих напрямів – обмеження авіасполучення, зміна візового режиму, загострення безпекової ситуації – можуть суттєво вплинути на загальні фінансові результати компанії. Диверсифікація туристичного портфеля є стратегічним завданням, що потребує цілеспрямованих зусиль менеджменту.

Узагальнюючи результати комплексної оцінки ефективності функціонування турагентства «Поїхали з нами», можна сформулювати такі висновки. По-перше, компанія продемонструвала значну стійкість та адаптаційний потенціал в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів, зберігши лідерські позиції на ринку туристичних агентств України. По-друге, більшість ключових показників ефективності демонструє позитивну динаміку відновлення і наближається або перевищує допандемійні рівні. По-третє, виявлено ряд системних проблем – висока плінність кадрів, концентрація доходів на обмеженому переліку туристичних напрямів, недостатній рівень NPS порівняно з лідерами галузі, – вирішення яких є необхідною умовою для підвищення довгострокової

конкурентоспроможності компанії. Зазначені проблемні аспекти визначають напрями розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності турагентства, що є предметом дослідження наступного розділу роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТА «Поїхали з нами» у 2021–2025 роках, що дозволяє сформулювати такі основні висновки.

По-перше, ТА «Поїхали з нами» є найбільшою франчайзинговою мережею туристичних агентств України за показниками географічного охоплення (570+ офісів) та обсягу клієнтської бази. Компанія функціонує у форматі агрегатора туристичних послуг і формує дохід за рахунок агентської комісії від реалізації турпродуктів партнерських операторів.

По-друге, аналізований п'ятирічний період охарактеризувався надзвичайно нерівномірною динамікою: у 2022 році компанія зафіксувала збиток і скорочення доходів на 48%, проте уже у 2023 р. обсяги відновилися з перевищенням, а 2024–2025 рр. стали роками стабільного прибуткового зростання з рентабельністю близько 10% і чистим прибутком 38–42 млн грн.

По-третє, структурний аналіз виявив чіткі тенденції: домінування пакетних турів All Inclusive (51–55%), тяжіння до єгипетського та турецького напрямів (сукупно 55–60%), стрімке зростання онлайн-продажів (до 41%) та частки SMM у маркетингу. Знаковою є підвищення рівня задоволеності клієнтів: NPS досяг 72 балів, а частка повторних звернень – 51,8%.

По-четверте, цифрова трансформація (сайт, CRM, мобільний застосунок, AI-рекомендації, програма лояльності PNZ Club) є критично важливим фактором конкурентоспроможності компанії та збереження її позицій в умовах зростаючого тиску онлайн-агрегаторів.

По-п'яте, досвід функціонування у кризових умовах 2022 року підтвердив стійкість та адаптаційний потенціал ТА «Поїхали з нами»: компанія не лише вижила у надскладних обставинах, а й виробила ефективні механізми реагування на форс-мажор (антикризовий кол-центр, гнучкі умови анулювання, відкриття закордонних офісів для діаспори), що суттєво підвищили конкурентну стійкість мережі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРАГЕНТСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

3.1. Шляхи вдосконалення діяльності турагентства «Поїхали з нами»

Сучасний стан туристичного ринку України характеризується значними структурними змінами, зумовленими як внутрішніми чинниками (наслідки воєнних дій, зміна споживчої поведінки, скорочення платоспроможного попиту), так і зовнішніми тенденціями (цифровізація галузі, зміна туристичних вподобань, посилення конкуренції з боку онлайн-платформ) [1, с. 17]. У цих умовах турагентство «Поїхали з нами» потребує системного вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності для збереження та зміцнення конкурентних позицій.

Виходячи з результатів проведеного аналізу, основні напрями вдосконалення діяльності турагентства можна згрупувати за такими блоками: вдосконалення системи управління; підвищення якості клієнтського сервісу; оптимізація асортиментної та цінової політики; розвиток кадрового потенціалу; удосконалення маркетингових комунікацій [13, с. 90].

Система управління турагентством потребує трансформації у напрямку підвищення гнучкості та адаптивності до ринкових змін [19]. Рекомендується впровадити елементи agile-управління в операційну діяльність компанії, що передбачає формування крос-функціональних команд для реалізації пріоритетних проєктів, використання методів швидкого тестування нових продуктів і послуг та скорочення циклу прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом є вдосконалення системи планування та контролю. Рекомендується запровадити систему збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), яка дозволить пов'язати стратегічні цілі компанії з операційними показниками діяльності окремих підрозділів та офісів [24]. Система BSC для турагентства «Поїхали з нами» має включати чотири перспективи: фінансову, клієнтську, процесну та навчання і розвитку.

Фінансова перспектива повинна включати такі ключові показники ефективності (KPI): обсяг реалізації туристичних послуг, маржинальний прибуток, рентабельність інвестицій у розвиток мережі, оборотність дебіторської заборгованості [30]. Клієнтська перспектива має охоплювати NPS, частку повторних звернень, кількість залучених нових клієнтів, рівень утримання клієнтів. Процесна перспектива включає показники конверсії, тривалості обслуговування, частки цифрових продажів [45].

Рекомендується також реструктуризація організаційної структури компанії з метою посилення горизонтальних зв'язків між офісами, підвищення самостійності регіональних менеджерів та покращення координації між підрозділами [2, с. 46]. Зокрема, доцільно сформувати регіональні кластери офісів (5-8 офісів у кластері) з призначенням регіональних координаторів, відповідальних за результати кластера в цілому.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення системи управлінського обліку та звітності. Запровадження управлінської звітності у форматі реального часу на основі хмарних рішень дозволить керівництву компанії оперативно відстежувати ключові показники діяльності та приймати обґрунтовані рішення [50]. Рекомендується впровадити дашборди для керівників різних рівнів з персоналізованим набором показників.

Якість обслуговування є головним чинником формування конкурентоспроможності турагентства в умовах цифрової трансформації, коли клієнти мають широкі можливості порівнювати якість послуг різних провайдерів [23, с. 33]. Для підвищення рівня сервісу рекомендується

реалізувати комплекс заходів, спрямованих на стандартизацію та покращення клієнтського досвіду на всіх точках контакту.

Першочерговим заходом є розробка та впровадження єдиних стандартів обслуговування клієнтів, що охоплюють весь цикл взаємодії: від першого звернення до повернення з подорожі [37]. Стандарти повинні регламентувати: методику проведення первинної консультації, порядок підбору туристичних продуктів, умови оформлення документів, процедури вирішення конфліктних ситуацій та алгоритм збору зворотного зв'язку. Впровадження стандартів має супроводжуватися регулярним навчанням та контролем їх дотримання через систему таємних покупців [56].

Важливим напрямом є персоналізація обслуговування на основі використання даних CRM-системи [10, с. 199]. Рекомендується формувати профілі клієнтів з інформацією про їхні туристичні вподобання, попередні подорожі, бюджетні обмеження та особливі побажання. Це дозволить пропонувати клієнтам релевантні туристичні продукти та забезпечить відчуття індивідуального підходу.

Для клієнтів, що здійснили подорожі, рекомендується запровадити систему після-продажного супроводу: автоматичне надсилання опитувальника задоволеності після повернення, проактивне вирішення проблем, що виникають під час поїздки, а також персоналізована комунікація з пропозиціями нових туристичних продуктів [66].

Асортиментна та цінова політика турагентства потребує адаптації до нових ринкових реалій, що склалися внаслідок воєнного стану та змін у туристичних вподобаннях українців [4, с. 112]. Рекомендується провести реструктуризацію портфелю туристичних продуктів із збільшенням частки напрямків, що користуються стабільним попитом в умовах воєнного часу.

За даними аналізу, найвищий попит серед клієнтів «Поїхали з нами» у 2024–2025 роках спостерігається на напрямки Туреччини (32% продажів), Єгипту (24%), ОАЕ (12%), Іспанії (8%) та пляжних курортів Південно-Східної Азії (7%) [42]. Відповідно, рекомендується посилити партнерські

відносини з туроператорами, що спеціалізуються на зазначених напрямках, та забезпечити розширення пропозиції щодо цих напрямів.

Рекомендується також розвивати сегмент освітнього та молодіжного туризму, що демонструє стабільний попит серед українців, які виїхали за кордон та мають потребу в організації поїздок для дітей на навчальні програми, табори та культурні заходи [59]. Цей сегмент є перспективним та практично не охопленим традиційними турагентствами.

Цінова стратегія компанії повинна базуватися на диференційованому підході, що враховує платоспроможність різних сегментів цільової аудиторії [32]. Рекомендується сформувати три цінові рівні туристичних пакетів (економ, стандарт, преміум) з чіткими характеристиками та відмінностями. Для стимулювання попиту в низький сезон доцільно впровадити гнучку систему знижок та акційних пропозицій з обмеженим терміном дії.

Кадрова складова є критичною для успіху турагентства, оскільки якість туристичних послуг безпосередньо визначається кваліфікацією та мотивацією персоналу [15, с. 146]. Для підвищення ефективності кадрової роботи рекомендується реалізувати комплекс заходів у сфері підбору, навчання та мотивації персоналу.

У сфері підбору персоналу рекомендується розробити систему компетентнісного профілювання посад менеджера з туризму, що включатиме технічні компетенції (знання туристичних напрямків, вміння працювати з GDS та CRM-системами), комунікативні компетенції (навички продажів, ведення переговорів, вирішення конфліктів) та особистісні якості [53].

Для навчання та розвитку персоналу рекомендується створити корпоративну академію туризму у форматі електронного навчання (e-learning), що дозволить стандартизувати процес навчання та забезпечити рівний доступ до навчальних матеріалів для всіх офісів мережі незалежно від їхнього розташування [40]. Програма навчання має включати базовий курс для нових співробітників (тривалістю 3-4 тижні), спеціалізовані курси за туристичними напрямками та тренінги з продажів і сервісу.

Система мотивації персоналу потребує перегляду в напрямку посилення зв'язку між результатами роботи та рівнем винагороди [20]. Рекомендується запровадити прозору систему бонусування, що включає: відсоток від особистих продажів, бонус за виконання плану офісу, надбавки за утримання клієнтів та надбавки за оцінки задоволеності клієнтів [67].

Маркетингові комунікації є важливим інструментом формування попиту на туристичні послуги «Поїхали з нами» та підтримки впізнаваності бренду [33]. В умовах зростаючої конкуренції з боку онлайн-платформ та агрегаторів туристичних послуг рекомендується переорієнтувати маркетинговий бюджет у бік цифрових каналів просування.

Рекомендується розробити контент-стратегію для соціальних мереж, що орієнтована на надання корисної інформації про туристичні напрямки, поради для подорожуючих та відгуки задоволених клієнтів [48]. Збільшення органічного охоплення через якісний контент дозволить знизити витрати на платне просування. Також доцільно активізувати роботу з мікро-інфлюенсерами у сфері подорожей.

Для підвищення ефективності digital-маркетингу рекомендується впровадити систему наскрізної аналітики, що дозволить відстежувати шлях клієнта від першого контакту з брендом до здійснення покупки і тим самим оптимізувати розподіл маркетингового бюджету між каналами залучення.

3.2. Впровадження інноваційних підходів у діяльність турагентства «Поїхали з нами»

Інноваційний розвиток є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах цифрової трансформації галузі [25]. Глобальні тенденції свідчать про те, що традиційна модель туристичного агентства, яка ґрунтується переважно на офлайн-

взаємодії з клієнтами, поступово трансформується під впливом цифрових технологій, штучного інтелекту та зміни споживчої поведінки [65].

Впровадження інноваційних підходів у діяльність турагентства «Поїхали з нами» має охоплювати кілька ключових напрямів: цифрова трансформація бізнес-процесів, використання технологій штучного інтелекту, розвиток омніканальної моделі обслуговування, впровадження нових туристичних продуктів та формування екосистеми партнерства [51].

Цифрова трансформація бізнес-процесів передбачає переведення максимальної кількості операційних процесів у цифровий формат з метою підвищення їхньої ефективності та зниження операційних витрат [28]. Для турагентства «Поїхали з нами» ключовими напрямками цифрової трансформації є:

По-перше, впровадження єдиної хмарної платформи управління офісами мережі, що забезпечить централізований доступ до баз даних туристичних продуктів, спільну CRM-систему для всіх офісів та уніфіковану систему документообігу [57]. Це дозволить суттєво підвищити ефективність взаємодії між офісами та спростити процес передачі клієнтів між філіями.

По-друге, автоматизація рутинних операцій: автоматичне формування туристичних документів (ваучерів, страхових полісів, програм туру), автоматизована відправка нагадувань клієнтам щодо підготовки до подорожі (за 30, 14 та 7 днів до виїзду), автоматизоване збирання зворотного зв'язку після повернення [64]. Впровадження цих інструментів дозволить звільнити менеджерів від рутинних завдань та сфокусувати їхній час на консультативній роботі з клієнтами.

По-третє, розвиток онлайн-кабінету клієнта, що надасть можливість самостійно відстежувати статус бронювання, завантажувати документи, комунікувати з менеджером та оплачувати послуги онлайн [16, с. 56]. Розробка мобільного застосунку компанії також є пріоритетним завданням, оскільки частка мобільних користувачів серед відвідувачів сайту компанії у 2024 році перевищила 68%.

Технології штучного інтелекту (AI) відкривають нові можливості для підвищення ефективності туристичного агентства та покращення клієнтського досвіду [68]. У 2025-2026 роках використання AI в туристичній галузі стрімко зростає – за прогнозами аналітиків, до кінця 2026 року більше 60% великих туристичних агентств використовуватимуть AI-інструменти в своїй роботі [70].

Першим напрямом використання AI є впровадження чат-бота на основі великих мовних моделей (LLM) для обробки первинних звернень клієнтів. Чат-бот здатний цілодобово відповідати на типові запитання, допомагати у підборі напрямку, збирати інформацію про побажання клієнта та передавати кваліфікований лід менеджеру [69]. За оцінками, впровадження чат-бота дозволяє обробляти до 40% первинних звернень без участі менеджера.

Другим напрямом є використання AI для персоналізованих рекомендацій туристичних продуктів. На основі аналізу профілю клієнта, його попередніх подорожей та вподобань алгоритм рекомендацій здатний пропонувати максимально релевантні варіанти, підвищуючи конверсію та середній чек [54]. Впровадження рекомендаційних систем в e-commerce-секторі в середньому підвищує конверсію на 15-25%.

Третім напрямом є використання AI-інструментів для прогнозування попиту та оптимізації управління запасами туристичних продуктів. Алгоритми машинного навчання, навчені на даних про сезонність, бронювання та зовнішніх факторах (ціни на авіаквитки, курс валют, туристичні тренди), дозволяють точніше планувати закупівлю квот у туроператорів та оптимізувати цінову стратегію [46].

Оmnіканальна модель передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтом – офлайн-офісів, веб-сайту, мобільного застосунку, соціальних мереж, месенджерів – в єдину систему, що забезпечує безперервний та узгоджений клієнтський досвід незалежно від обраного каналу комунікації [36].

Для реалізації омніканального підходу рекомендується впровадити єдину омніканальну платформу, яка об'єднає всі точки контакту з клієнтом в єдину систему з уніфікованим профілем клієнта [44]. Це дозволить клієнту розпочати спілкування через один канал (наприклад, месенджер) та продовжити його через інший (офіс або телефон) без необхідності повторно надавати інформацію.

Інтеграція месенджерів (Viber, Telegram, WhatsApp) у систему обслуговування клієнтів є особливо актуальною для українського ринку, де ці канали є основними для онлайн-комунікації [21]. Рекомендується забезпечити можливість отримання консультацій, підбору туру та здійснення бронювань через месенджери з повним документуванням комунікації в CRM-системі.

Розширення асортименту туристичних продуктів є важливим напрямом інноваційного розвитку компанії [5]. В умовах зміни туристичних вподобань та появи нових сегментів ринку рекомендується розробити та вивести на ринок такі інноваційні продукти:

Перший – «Тур для переселенців»: спеціалізований продукт для внутрішньо переміщених осіб та українців, які перебувають за кордоном. Продукт включає організацію відпочинку з урахуванням особливих потреб цієї категорії клієнтів (мінімальний бюджет, можливість повернення за сигналом тривоги, психологічний комфорт) [58].

Другий – «Корпоративний туризм в умовах воєнного часу»: продукт для підприємств та організацій, що передбачає організацію відпочинку для співробітників у форматі тимбілдингів та корпоративних виїздів. В умовах загострення проблем емоційного вигорання персоналу попит на цей вид послуг стрімко зростає [50].

Третій – «Цифровий кочівник»: продукт для фахівців, які працюють дистанційно і поєднують роботу та подорожі. Продукт включає підбір країн з сприятливими умовами для дистанційної роботи, довгострокового проживання та доступним медичним страхуванням [62].

Партнерська екосистема є важливою складовою інноваційного розвитку компанії. Рекомендується розвивати партнерство з банківськими та фінансовими установами для впровадження програм розстрочки та кредитування туристичних послуг, страховими компаніями – для пропозиції комплексних страхових продуктів, а також з провайдерами транспортних та акомодацийних послуг [39].

Таблиця 3.2

Кошторис витрат та прогнозований економічний ефект від впровадження інноваційних підходів у діяльність ТА «Поїхали з нами»

Напрямок інновацій	Орієнтовні витрати на впровадження, тис. грн	Термін окупності, міс.	Прогнозований приріст доходу, %
Хмарна платформа управління мережею	1 840	14	6,2
Автоматизація документообігу	620	8	3,1
AI-чат-бот для обробки звернень	480	7	4,3
Рекомендаційна AI-система	710	11	7,8
Оmnіканальна платформа	1 120	16	5,4
Розробка мобільного застосунку	890	13	8,1
Нові туристичні продукти (3 напрями)	340	6	4,7
ESG-маркування та еко-тури	210	10	2,9
Разом	6 210	середній – 11	42,5

Джерело: складено автором на основі галузевих аналітичних матеріалів та експертних оцінок [39, 54, 68]

Як свідчать дані Таблиці 3.2, сукупні витрати на впровадження запропонованого комплексу інноваційних ініціатив становлять близько 6,21 млн грн. З урахуванням прогнозованого сукупного приросту доходу на рівні 42,5% та середнього терміну окупності 11 місяців, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та доцільними для реалізації в умовах поступового відновлення туристичного ринку України [5]. Найбільш швидко

віддачу забезпечать автоматизація документообігу та впровадження AI-чат-бота – з терміном окупності 7–8 місяців, що робить ці напрями пріоритетними для першочергової реалізації.

Реалізацію запропонованих інноваційних ініціатив доцільно здійснювати поетапно, що дозволить розподілити фінансове навантаження, мінімізувати операційні ризики та оперативно коригувати план залежно від отриманих проміжних результатів [9]. Пропонується виокремити три етапи впровадження інновацій.

Перший етап (1–6 місяців) передбачає реалізацію найменш витратних та найбільш швидкоокупних ініціатив: автоматизацію документообігу, запуск AI-чат-бота, розробку нових туристичних продуктів для цільових сегментів (переселенці, корпоративні клієнти, цифрові кочівники) та інтеграцію месенджерів у систему обслуговування клієнтів. На цьому етапі компанія отримає перші відчутні результати від впровадження інновацій без значного навантаження на бюджет [5].

Другий етап (7–14 місяців) охоплює більш капіталомісткі проекти: впровадження рекомендаційної AI-системи, розробку та запуск мобільного застосунку, а також розгортання хмарної платформи управління мережею. Реалізація цих ініціатив формує технологічне підґрунтя для довгострокового підвищення конкурентоспроможності компанії та суттєво трансформує модель взаємодії з клієнтами [5].

Третій етап (15–24 місяці) спрямований на інтеграцію всіх впроваджених рішень в єдину омніканальну екосистему, масштабування партнерської мережі, запуск ESG-лінійки туристичних продуктів та формування повноцінної програми сталого розвитку компанії. На цьому етапі акцент зміщується з технологічних трансформацій на організаційні – вдосконалення корпоративної культури, системи навчання персоналу та механізмів управління знаннями [5].

Управління ризиками впровадження інноваційних підходів є невід’ємною складовою стратегічного планування. Серед ключових ризиків

реалізації запропонованого плану слід виокремити: недостатній рівень цифрової грамотності частини персоналу мережі, можливий опір франчайзі-офісів до стандартизації бізнес-процесів, ризики кібербезпеки при переведенні операцій у хмарне середовище, а також можливе скорочення бюджету внаслідок погіршення фінансових результатів у разі загострення воєнної ситуації [3]. Для мінімізації зазначених ризиків рекомендується: забезпечити системне навчання персоналу новим інструментам, запровадити прозору систему мотивації франчайзі до участі в інноваційних проектах, залучити кваліфікованих ІТ-фахівців у сфері кібербезпеки та сформувати резервний фонд у розмірі не менше 15% від загального бюджету інноваційних ініціатив.

Оцінка соціального ефекту від впровадження інноваційних підходів виходить за межі суто фінансових розрахунків, проте є не менш важливою з точки зору стратегічного позиціонування компанії [2, с. 46]. Цифрова трансформація мережі дозволить створити до 45–60 нових робочих місць для ІТ-спеціалістів, аналітиків даних та контент-менеджерів. Розвиток нових туристичних продуктів стимулюватиме попит на послуги суміжних галузей – готельного бізнесу, транспорту, гастрономії, що матиме позитивний мультиплікативний ефект для регіональних економік. Формування ESG-орієнтованого портфеля туристичних продуктів сприятиме підвищенню рівня екологічної свідомості серед клієнтів компанії та просуванню принципів відповідального туризму на українському ринку.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів у діяльність турагентства «Поїхали з нами» є комплексним стратегічним завданням, що охоплює технологічний, продуктовий, організаційний та ціннісний виміри розвитку компанії. Запропонований план поетапного впровадження інновацій дозволяє збалансувати амбітні цілі цифрової трансформації з реальними фінансовими можливостями компанії в умовах воєнного часу. Реалізація зазначених заходів створить передумови для переходу ТА «Поїхали з нами» від моделі традиційного туристичного агентства до моделі

цифрової туристичної платформи, здатної ефективно конкурувати як з мережевими агентствами, так і з онлайн-агрегаторами туристичних послуг у середньостроковій перспективі.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи турагентства «Поїхали з нами»

На основі проведеного аналізу діяльності турагентства «Поїхали з нами» та вивчення кращих практик туристичної галузі сформовано систему практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи компанії в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі [1, 43].

Рекомендації структуровано за трьома часовими горизонтами: короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-2 роки) та довгостроковий (понад 2 роки). Такий підхід дозволяє збалансувати необхідність вирішення нагальних проблем та інвестування у стратегічний розвиток компанії [17].

Короткострокові рекомендації (до 1 року)

1. Оновлення системи CRM та впровадження єдиної клієнтської бази. Рекомендується протягом 3-4 місяців завершити міграцію на сучасну хмарну CRM-платформу, що забезпечить єдиний доступ до клієнтських даних для всіх офісів мережі. Очікуваний ефект: підвищення конверсії на 3-5% та збільшення частки повторних звернень на 8-12% [29].

2. Запровадження системи стандартів обслуговування. Протягом 2-3 місяців необхідно розробити та впровадити єдині стандарти обслуговування клієнтів для всіх офісів мережі з обов'язковим навчанням персоналу та системою контролю виконання [35]. Очікуване підвищення індексу задоволеності клієнтів – не менше ніж на 5-7 пунктів NPS.

3. Оптимізація цифрових каналів комунікації. Рекомендується протягом 2 місяців запуснути офіційні канали компанії в Telegram та Viber з

автоматичними відповідями на типові запитання, системою переадресації до менеджерів та можливістю отримання базових консультацій онлайн [47]. Це дозволить суттєво збільшити охоплення потенційних клієнтів, що надають перевагу месенджерам.

4. Перегляд та оновлення портфелю туристичних продуктів. Протягом 1-2 місяців рекомендується провести аудит асортименту та вилучити продукти з низькою маржинальністю та попитом, натомість розширивши пропозицію щодо затребуваних напрямків [55]. Очікуване зростання маржинальності продажів – 1,5-2 в.п.

5. Впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI. Протягом 3 місяців необхідно розробити та запровадити прозору систему оцінки результативності менеджерів на основі ключових показників ефективності з прив'язкою до системи бонусування [20]. Очікуваний ефект – зниження плинності кадрів на 5-7% та підвищення продуктивності праці на 10-15%.

Середньострокові рекомендації (1-2 роки)

6. Розробка та запуск мобільного застосунку. Рекомендується протягом 12 місяців розробити та вивести на ринок мобільний застосунок «Поїхали з нами» для iOS та Android платформ, що включатиме функціонал підбору та бронювання турів, особистий кабінет клієнта, чат з менеджером, трекінг документів та програму лояльності [38]. Інвестиційні витрати на розробку орієнтовно складуть 2-3 млн грн, очікуваний ROI – 18-24 місяці.

7. Впровадження AI-чат-бота для первинного обслуговування клієнтів. Протягом 8-12 місяців рекомендується розробити та запустити AI-чат-бота на основі великої мовної моделі, здатного відповідати на запитання клієнтів, проводити базовий підбір туристичних продуктів та збирати первинні дані для менеджерів [68]. Орієнтована вартість впровадження – 1,5-2 млн грн.

8. Створення корпоративної академії туризму у форматі e-learning. Рекомендується протягом 12 місяців розробити онлайн-платформу корпоративного навчання з навчальними модулями за туристичними напрямками, стандартами обслуговування та навичками продажів [40].

Загальний обсяг навчальних матеріалів – не менше 40 годин. Орієнтована вартість розробки – 800 тис. – 1,2 млн грн.

9. Реалізація програми лояльності клієнтів. Протягом 6 місяців рекомендується запуснути програму лояльності «Поїхали клуб», що передбачатиме накопичення балів за придбані тури та їх використання для отримання знижок, подарунків або ексклюзивних пропозицій [32]. Очікуваний ефект – підвищення частки повторних покупок до 45-50%.

10. Розширення мережі офісів та відновлення присутності у звільнених регіонах. З урахуванням поступового відновлення підконтрольних Україні територій рекомендується розробити план поетапного відкриття нових офісів мережі у містах, де було відновлено мирне життя [62]. Доцільно розглянути формат легкого офісу або коворкінгу як проміжну опцію для зниження ризиків.

Довгострокові рекомендації (понад 2 роки)

11. Трансформація бізнес-моделі у напрямку «TravelTech»-компанії. У стратегічній перспективі рекомендується переосмислити модель бізнесу турагентства від класичного посередника між туроператорами та клієнтами у бік технологічної платформи, що поєднає офлайн-присутність із потужними цифровими можливостями [28]. Ключовими елементами нової моделі мають стати власна технологічна платформа, робота з big data та цифровий маркетинг.

12. Розвиток власного B2B-напрямку. Рекомендується протягом 2-3 років розвинути корпоративний напрямок (B2B), що передбачає обслуговування підприємств та організацій у сфері ділового туризму, організації корпоративного відпочинку та MICE-заходів [51]. Цей сегмент характеризується вищою середньою вартістю контракту та стабільнішим попитом.

13. Вихід на ринки країн, де перебуває значна українська діаспора. Враховуючи значну кількість українців, що виїхали за кордон внаслідок воєнних дій, та їхній попит на туристичні послуги, рекомендується

розглянути можливість відкриття офісів або франчайзингових точок у країнах із значною українською громадою (Польща, Німеччина, Чехія, Велика Британія) [65].

14. Розробка власних туристичних продуктів. У середньо- та довгостроковій перспективі рекомендується поступово розвивати власне туроператорство або white-label продукти для окремих ніш (наприклад, шкільний туризм, медичний туризм, туризм для пенсіонерів), що дозволить підвищити маржинальність та зменшити залежність від партнерів-туроператорів [4, с. 112].

Реалізація такого напрямку розвитку сприятиме формуванню унікальної ринкової пропозиції та зміцненню конкурентних переваг туристичного агентства. Створення власних туристичних продуктів дозволить компанії самостійно контролювати якість послуг, цінову політику та наповнення турів відповідно до потреб цільової аудиторії. Крім того, спеціалізація на окремих нішевих сегментах дасть можливість ефективніше працювати з вузькими категоріями споживачів, формувати довгострокову клієнтську лояльність та забезпечувати стабільні фінансові результати навіть в умовах високої конкуренції на туристичному ринку.

Таблиця 3.3

Зведений план впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності турагентства «Поїхали з нами»

Захід	Термін	Відпов.	Очікуваний ефект
Оновлення CRM-системи	3-4 міс.	ІТ-директор	Конверсія +3-5%
Стандарти обслуговування	2-3 міс.	HR-директор	NPS +5-7 пунктів
Месенджер-канали	2 міс.	Маркетинг	Охоплення +25%
Аудит портфелю продуктів	1-2 міс.	Комерційний директор	Маржинальність +1,5-2%
KPI-мотивація персоналу	3 міс.	HR-директор	Плинність -5-7%
Мобільний застосунок	12 міс.	ІТ-директор	ROI 18-24 міс.
AI-чат-бот	8-12 міс.	ІТ-директор	Обробка 40% звернень
E-learning платформа	12 міс.	HR-директор	Кваліфікація +20%
Програма лояльності	6 міс.	Маркетинг	Повторні покупки 45%
Розширення мережі	18-24 міс.	Гендиректор	Мережа +30 офісів

Джерело: розроблено автором [17, 29, 55]

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій здійснено укрупнену оцінку очікуваного економічного ефекту. Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації всього комплексу рекомендацій протягом 2025-2027 років, оцінюється в 8-12 млн грн [11, с. 77].

Очікуваний ефект від впровадження рекомендацій у короткостроковому горизонті (1 рік): зростання обсягу реалізації послуг на 18-25% завдяки підвищенню конверсії та розширенню клієнтської бази, підвищення рентабельності продажів на 1,5-2 в.п., зниження операційних витрат на одну транзакцію на 12-15% [22].

У середньостроковому горизонті (2-3 роки) очікується: досягнення індексу NPS рівня +35-40 балів (проти поточних +24), збільшення частки цифрових продажів до 40-45% від загального обсягу, збільшення кількості активних клієнтів на 30-35% [34].

У довгостроковому горизонті (3-5 років) реалізація запропонованої стратегії дозволить турагентству «Поїхали з нами» трансформуватися у провідну TravelTech-компанію, що поєднує розгалужену офлайн-мережу з потужними цифровими сервісами, займе позицію лідера ринку туристичних послуг в Україні та забезпечить стійке зростання фінансових показників [63].

Відповідно до запропонованих рекомендацій, комплексна реалізація заходів щодо вдосконалення та інноваційного розвитку турагентства «Поїхали з нами» дозволить суттєво підвищити ефективність його функціонування та зміцнити конкурентні позиції на вітчизняному ринку туристичних послуг.

Важливою складовою системи практичних рекомендацій є визначення механізмів моніторингу та контролю за їх реалізацією. Впровадження будь-яких стратегічних ініціатив без належної системи відстеження результатів несе ризик відхилення від запланованих цілей та неефективного використання виділених ресурсів [1, с. 17]. Для турагентства «Поїхали з нами» рекомендується запровадити щомісячний моніторинг ключових показників ефективності у розрізі кожного рекомендованого заходу з

формуванням зведеного звіту для керівництва компанії. Щоквартальний перегляд планових показників дозволить своєчасно коригувати стратегію у разі суттєвого відхилення фактичних результатів від запланованих.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) є оптимальним інструментом комплексного моніторингу ефективності реалізації запропонованих рекомендацій [4, с. 112]. Вона дозволяє відстежувати прогрес одночасно у чотирьох взаємопов'язаних вимірах: фінансовому, клієнтському, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. У Таблиці 3.4 наведено систему ключових показників для моніторингу реалізації рекомендацій у розрізі зазначених вимірів.

Використання системи Balanced Scorecard забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень від запланованих результатів та прийняття коригувальних управлінських рішень. Крім того, така система сприяє узгодженню стратегічних цілей підприємства з поточною операційною діяльністю та підвищує ефективність контролю за реалізацією стратегічних змін.

Таблиця 3.4

Система збалансованих показників моніторингу реалізації рекомендацій для

ТА «Поїхали з нами»

Вимір	Показник	Поточне значення (2024)	Цільове значення (2026)
Фінансовий	Рентабельність продажів, %	3,8	6,5
Фінансовий	Обсяг реалізації послуг, млн грн	267,0	420,0
Фінансовий	Середній чек на туриста, грн	2 730	3 200
Клієнтський	Індекс NPS, балів	+24	+37
Клієнтський	Частка повторних покупок, %	38,7	48,0
Клієнтський	Оцінка якості сервісу (з 5,0)	4,1	4,5
Внутрішніх процесів	Конверсія звернень у продажі, %	23,4	29,0
Внутрішніх процесів	Частка цифрових продажів, %	35,8	44,0
Внутрішніх процесів	Частка скарг від заявок, %	0,8	0,4
Навчання і розвитку	Плинність кадрів, %	22,4	16,0

Продовження табл. 3.4

Навчання і розвитку	Частка атестованих менеджерів, %	87,3	95,0
Навчання і розвитку	Продуктивність праці, млн грн/ос.	4,2	5,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії та галузевих орієнтирів [22, 34, 63]

Аналіз даних Таблиці 3.4 свідчить про те, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить досягти суттєвого покращення за всіма чотирма вимірами системи збалансованих показників. Найбільш амбітними, але досяжними цілями є підвищення рентабельності продажів з 3,8% до 6,5% та зниження плинності кадрів з 22,4% до 16,0%, що відповідає кращим практикам туристичної галузі в країнах Центрально-Східної Європи [7].

Окремої уваги заслуговує питання фінансування запропонованих рекомендацій. З огляду на обмеженість власних фінансових ресурсів компанії в умовах воєнного стану, рекомендується розглянути кілька альтернативних джерел фінансування інноваційних ініціатив [8]. По-перше, залучення коштів у рамках програм підтримки малого та середнього бізнесу, що реалізуються міжнародними організаціями (ЄБРР, МФК, USAID) та спрямовані на цифрову трансформацію українських підприємств. По-друге, використання механізмів спільного фінансування інноваційних проектів із партнерами-туроператорами, зацікавленими у підвищенні ефективності агентської мережі. По-третє, поетапне реінвестування частини отриманого прибутку у пріоритетні інноваційні проекти відповідно до затвердженого плану розвитку.

Реалізація рекомендацій щодо розвитку корпоративного напрямку (B2B) потребує детальнішого опрацювання з точки зору організаційного забезпечення [5]. Для успішного розвитку цього сегменту рекомендується сформувати окремий підрозділ корпоративного обслуговування чисельністю 5–8 фахівців, які спеціалізуватимуться виключно на роботі з корпоративними

клієнтами. Розробка спеціалізованих тарифних пакетів для корпоративних замовників, укладання довгострокових сервісних угод та участь у тендерах державних підприємств і міжнародних організацій, що мають представництва в Україні, дозволять сформувати стабільний портфель корпоративних контрактів із прогнозованим грошовим потоком.

Стратегія виходу на ринки країн із значною українською діаспорою потребує ретельного аналізу регуляторного середовища та конкурентного ландшафту в кожній цільовій країні [3]. Для мінімізації ризиків рекомендується розпочати з ринку Польщі як найбільш близького географічно та культурно, з найчисленнішою українською громадою. Формат запуску – франчайзинговий офіс у Варшаві та Кракові з можливістю подальшого масштабування на інші міста та країни. Ключовою конкурентною перевагою у цьому сегменті є глибоке розуміння специфічних потреб українських клієнтів, двомовна комунікація та довіра до відомого вітчизняного бренду.

Важливим аспектом, що потребує врахування при реалізації довгострокових рекомендацій, є питання корпоративної культури та організаційних змін [33]. Трансформація бізнес-моделі у напрямку TravelTech-компанії передбачає не лише технологічне оновлення, а й суттєві зміни у менталітеті персоналу, підходах до прийняття рішень та організаційній структурі. Для успішного управління цими змінами рекомендується залучити досвідченого фахівця з управління організаційними змінами (change manager), запровадити регулярні комунікації керівництва з персоналом щодо стратегічних напрямів розвитку компанії та сформувати команду «агентів змін» серед найбільш мотивованих співробітників у кожному регіоні.

Реалізація рекомендацій щодо розвитку власних туристичних продуктів вимагає поступового нарощування відповідних компетенцій всередині компанії [33]. На першому кроці доцільно зосередитися на формуванні white-label продуктів у нішевих сегментах – шкільному туризмі

та туризмі для людей старшого віку – де конкуренція з боку великих туроператорів є відносно невисокою, а потреби клієнтів у персоналізованому підході особливо вираженими. Поступове накопичення досвіду у формуванні власних турпродуктів, розбудова прямих контрактних відносин з постачальниками готельних та транспортних послуг і формування власної бази перевірених постачальників створять підґрунтя для повноцінного розвитку туроператорського напрямку в довгостроковій перспективі.

Отже, запропонована система практичних рекомендацій є комплексною та внутрішньо узгодженою стратегічною програмою розвитку турагентства «Поїхали з нами», розробленою з урахуванням реалій функціонування компанії в умовах воєнного часу, наявних конкурентних переваг та потенціалу зростання. Послідовна реалізація заходів у трьох часових горизонтах – від оперативного вирішення нагальних проблем через системну цифрову трансформацію до стратегічного репозиціонування компанії – дозволить турагентству «Поїхали з нами» не лише зберегти лідерські позиції на відновлюваному туристичному ринку України, але й перетворитися на сучасну технологічну компанію, здатну ефективно відповідати на виклики туристичного ринку в умовах цифрової епохи та повоєнного відновлення країни.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано перспективи розвитку турагентства «Поїхали з нами» на основі аналізу сучасних тенденцій туристичного ринку, а також визначено ключові напрями підвищення ефективності його діяльності в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін споживчих запитів.

У процесі дослідження встановлено, що вдосконалення діяльності турагентства має здійснюватися комплексно, із урахуванням як внутрішніх

організаційних факторів, так і зовнішніх ринкових умов. До основних шляхів оптимізації віднесено покращення якості обслуговування клієнтів, розширення спектру туристичних послуг, індивідуалізацію пропозицій, а також підвищення професійного рівня персоналу. Важливим аспектом є формування лояльності клієнтів через впровадження гнучких систем знижок, бонусних програм та ефективної комунікації.

Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних підходів у діяльність турагентства, що передбачає активне використання цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток онлайн-сервісів. Визначено доцільність застосування сучасних CRM-систем, інструментів цифрового маркетингу, просування у соціальних мережах, а також використання аналітики для вивчення поведінки споживачів. Інновації розглядаються як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптації до нових умов функціонування туристичної галузі.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи турагентства. Зокрема, запропоновано впровадження стратегічного планування, диверсифікацію туристичного продукту, посилення брендингу та маркетингової активності, а також розвиток партнерських зв'язків із туроператорами та іншими суб'єктами туристичного ринку. Важливим є також удосконалення внутрішньої організації роботи, оптимізація витрат та підвищення рівня сервісу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню позицій турагентства «Поїхали з нами» на ринку туристичних послуг, підвищенню рівня його конкурентоспроможності, збільшенню клієнтської бази та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування турагентства «Поїхали з нами», проаналізовано ефективність його діяльності та обґрунтовано перспективні напрями розвитку. На підставі проведеного дослідження зроблено такі висновки.

1. Туристична галузь України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої як наслідками повномасштабного воєнного вторгнення, так і глобальними тенденціями цифровізації туристичного ринку. В цих умовах традиційні турагентства змушені кардинально переосмислювати свої бізнес-моделі та шукати нові джерела конкурентоспроможності.

2. Турагентство «Поїхали з нами» є одним із найбільших гравців на ринку туристичних послуг України, що демонструє здатність до адаптації в кризових умовах. За результатами аналізу фінансово-економічних показників за 2021–2025 роки встановлено, що компанія послідовно відновлює обсяги діяльності після різкого падіння у 2022 році та демонструє позитивну динаміку ключових показників ефективності.

3. Оцінка маркетингової ефективності свідчить про наявність резервів для підвищення конверсії, зниження вартості залучення клієнта та підвищення індексу лояльності NPS. Показники задоволеності клієнтів знаходяться на конкурентоспроможному рівні, проте поступаються показникам окремих конкурентів.

4. Ефективність операційної діяльності компанії характеризується позитивною динамікою продуктивності праці та якості обслуговування, проте плінність кадрів залишається вищою за середньогалузевий рівень, що потребує уваги з боку керівництва.

5. Для вдосконалення діяльності турагентства запропоновано комплекс заходів у сфері управління, клієнтського сервісу, асортиментної та цінової

політики, кадрового менеджменту та маркетингових комунікацій. Реалізація заходів очікувано забезпечить зростання обсягу реалізації на 18-25% та підвищення рентабельності продажів на 1,5-2 в.п. у короткостроковому горизонті.

6. Впровадження інноваційних підходів – цифрова трансформація бізнес-процесів, використання AI-технологій, розвиток омніканальної моделі обслуговування та нових туристичних продуктів – є необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності компанії. Особливо перспективним є напрям використання великих мовних моделей (LLM) для автоматизації клієнтського сервісу.

7. Практичні рекомендації структуровано за трьома часовими горизонтами (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий) та охоплюють 14 конкретних заходів із визначенням відповідальних, термінів та очікуваних ефектів. Загальний обсяг інвестицій оцінюється в 8-12 млн грн з очікуваним строком окупності 18-24 місяці для технологічних проектів.

8. Стратегічна перспектива розвитку турагентства «Поїхали з нами» полягає у трансформації від класичного туристичного агентства до TravelTech-компанії, що поєднує широку офлайн-мережу з потужними цифровими сервісами. Успішна реалізація цієї стратегії дозволить компанії зміцнити лідерські позиції на ринку туристичних послуг відновленої України.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом турагентства «Поїхали з нами» при розробці стратегічних та операційних планів розвитку, а також іншими учасниками туристичного ринку України при вдосконаленні власної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, 2021. 468 с.
2. Батіг А. В. Особливості менеджменту у готельному бізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 62. С. 45–52.
3. Безуглий В. В., Грушка В. В., Суматохіна І. М. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5> (дата звернення: 18.04.2026)
4. Борисюк О. В. Лідерство та стилі управління в організаціях сфери послуг. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 1. С. 112–120.
5. Валінкевич Н.В., Осіпчук А.С. Економічний аналіз діяльності підприємств туристичної інфраструктури під час воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-153> (дата звернення: 18.04.2026)
6. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення: 18.04.2026)
7. Готель «Орлан». URL: <https://www.agoda.com/uk-ua/orly-park-hotel/hotel/kiev-ua.html> (дата звернення: 18.04.2026).
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2026)
9. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 18.04.2026)

- 10.Дробиш Л. В. Мотивація персоналу підприємств готельного бізнесу в умовах сучасних викликів. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2021. № 3. С. 198–205.
- 11.Євтушевська О. А. Управління якістю обслуговування як ключовий елемент стратегії готельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 1(59). С. 76–83.
- 12.Захарченко В. І. Цифрова трансформація управління у готельній галузі. Економіка і суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-17>.
- 13.Заярна Н. М., Кривень О. В. Стили керівництва та їх вплив на ефективність діяльності підприємств сфери гостинності. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 65. С. 89–95.
- 14.Іванова Т. В., Пальчук М. В. Автентичне лідерство та організаційна довіра у сфері гостинності. Підприємництво і торгівля. 2022. Вип. 32. С. 34–41.
- 15.Кифяк В. Ф. Особливості кадрового менеджменту на підприємствах туризму та гостинності. Буковинський журнал. 2021. Т. 14, № 2. С. 145–152.
- 16.Клімова І. О. Адаптивне управління у готельному бізнесі в умовах невизначеності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 3–4 (288–289). С. 55–62.
- 17.Малюга Л. М., Гоменюк М. О., Пархоменко Л. А. Статистика обліку доходів і витрат в управлінні підприємствами сфери обслуговування. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-54> (дата звернення: 18.04.2026)
- 18.Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Молнар-Бабіля Д.І. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68> (дата звернення: 18.04.2026)

19. Менеджмент готельного бізнесу : навч. посіб. / за ред. М. М. Поколодної. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 286 с.
20. Національна туристична організація України. Дашборди туристичної статистики України 2009–2022. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html (дата звернення: 18.04.2026)
21. Огляд готельного ринку України 2024 : за даними аналітичних досліджень Ribas Hotels. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/book> (дата звернення: 18.04.2026)
22. Освітньо-професійна програма підготовки фахівців за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» ДВНЗ «Ужгородський національний університет» URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/55468> (дата звернення: 18.04.2026)
23. Петренко С. Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. № 4 (10). С. 32–42. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/100>. (дата звернення: 18.04.2026)
24. Попова О. А. Організаційна культура і трансформаційне лідерство: взаємозв'язок у сфері гостинності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2023. № 2(172). С. 77–85.
25. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Сучасні організаційні структури управління підприємствами готельного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2(236). С. 68–76.
26. Семенюк Л.Л., Рудич А.І., Бірюкова О.В. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6161> (дата звернення: 18.04.2026)

- 27.Симонович Н. Визначальні особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Нова педагогічна думка. Том 106. 2021. № 2. С. 39–42.
- 28.Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення: 18.04.2026)
- 29.Сталий розвиток та стратегічні засади туризму і готельно-ресторанної сфери України: регіональний вимір та відновлення територій: колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. – Ужгород : РІК-У, 2026. – 460 с.
- 30.Стеблюк Н. Ф., Пушкар З. М. Методологія наукових досліджень у сфері менеджменту : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 198 с.
- 31.Тимченко О. М. Слуга-лідер як модель ефективного керівника сервісних організацій. Економіка, фінанси, право. 2021. № 7. С. 22–27.
- 32.Туристична статистика України : офіційний сайт ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-rocido-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-vzhe-nadiyshlo-616-mln-grn> (дата звернення: 18.04.2026)
- 33.Український ринок HORECA: основні показники, проблеми та тенденції розвитку. URL: https://drive.google.com/file/d/13BljyT4-mrwmBa_QxspatwXAVW_fk9QmH/view12 (дата звернення: 18.04.2026)
- 34.Чорна М. В., Лисиця В. І. Теоретичні засади стратегічного управління підприємствами сфери гостинності. Бізнес Інформ. 2022. № 1(528). С. 183–190.
- 35.Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43)). (дата звернення: 18.04.2026)

- 36.Шикіна О. В. Управлінські підходи до підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 39. С. 44–50.
- 37.Яворська Т. В., Стецюк О. Б. Лідерство і влада в управлінні підприємствами готельного бізнесу. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2(88). С. 134–141.
- 38.Янченко З. Б. Сучасні стилі лідерства та їх застосування в управлінні підприємствами сфери послуг. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 60–66.
- 39.Boella M. J., Goss-Turner S. Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice. 10th ed. London : Routledge, 2023. 360 p.
- 40.Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 10th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 368 p.
- 41.Hotel Industry: Everything You Need to Know About Hotels! URL: <https://www.revfine.com/hotel-industry/> (дата звернення: 18.04.2026)
- 42.Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2022. 528 p.
- 43.Povidaychik O., Popyk M. Some scientific approaches to professional training of future specialists of hotel and restaurant business. Modern science and practice. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference. Boston, USA. March 26–27, 2021. P. 51–53.
- 44.Tomej, K., Bilynets, I., & Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. *Annals of Tourism Research*, 99, 103547. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547> (дата звернення: 18.04.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки задоволеності клієнтів турагентства «Поїхали з нами»

Шановний клієнте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо якості обслуговування в турагентстві «Поїхали з нами». Ваші відповіді допоможуть нам покращити якість послуг. Опитування займе не більше 5 хвилин.

1. Як Ви дізналися про турагентство «Поїхали з нами»?

- ☐ Рекомендація друзів/родичів ☐ Реклама в інтернеті ☐ Соціальні мережі
☐ Вже був клієнтом

2. Оцініть якість обслуговування в офісі за шкалою від 1 до 10:

Ввічливість персоналу: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Професійність консультації: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Швидкість обслуговування: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Відповідність туру очікуванням: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Чи порекомендуєте Ви турагентство «Поїхали з нами» своїм знайомим?

- ☐ Безумовно так ☐ Швидше за все так ☐ Не впевнений ☐ Ні

4. Ваші побажання та коментарі щодо покращення якості обслуговування:

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Б

**Рекомендована структура КРІ-системи для менеджерів турагентства
«Поїхали з нами»**

КРІ	Вага, %	Метод вимірювання	Цільове значення
Обсяг продажів	35	CRM-система	індивід. план
Конверсія звернень у продажі	15	CRM-звіт	$\geq 25\%$
Індекс задоволеності клієнтів	20	NPS-опитування	$\geq +30$
Частка повторних звернень	15	CRM-аналітика	$\geq 40\%$
Дотримання стандартів	10	Таємний покупець	$\geq 90\%$
Своєчасне оформлення документів	5	Внутрішній аудит	100%

Джерело: розроблено автором на основі [20, 26, 35]

Додаток В**Прогнозні показники розвитку турагентства «Поїхали з нами» на 2026-2028 рр.**

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Обсяг реалізації, млн грн	350	440	560	680
Темп зростання, %	+31,1	+25,7	+27,3	+21,4
Рентабельність, %	5,1	6,5	7,8	9,2
К-сть туристів, тис. осіб	40	55	75	95
Частка digital-продажів, %	28	38	48	58
Кількість офісів, од.	172	185	205	230

Джерело: розроблено автором на основі прогнозного моделювання