

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно – ресторанного та туристичного бізнесу  
імені проф. В.Ф. Доценка  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

\_\_\_\_\_ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ірина МЕЛЬНИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_

(код та назва спеціальності)

Освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Організація роботи туроператора з мережею туристичних агенцій»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-11

\_\_\_\_\_ Кобилянська Лада Ігорівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Сологуб Юрій Іванович \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ Ольга БЕЗПАЛА \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»  
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм»  
(шифр і назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та  
отельного бізнесу

Мельник І. Л

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Лади КОБИЛЯНСЬКОЇ

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи «Організація роботи туроператора з мережею туристичних агенцій»

Керівник(и) роботи к. геогр. н., доц. Юрій СОЛОГУБ,  
( науковий ступінь, вчене звання, ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

затверджено наказом по Університету від «12» травня 2025 року №267-КС

2. Строк подання роботи здобувачем 09 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні засади організації взаємодії туроператора з мережею агентств;

Аналіз структури ринку туристичних послуг та місце туроператора у B2B-моделі;

Аналіз діяльність ТОВ «Аккорд-Тур» та чинної систему взаємодії з агентами;

Розробка пропозиції щодо удосконалення організаційної та цифрової співпраці;

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків – 4 таблиць - 16 додатків- 3.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Сологуб Ю.І. доц.		
II	Сологуб Ю.І. доц.		
III	Сологуб Ю.І. доц.		

7. Дата видачі завдання 10 березня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Виконання, % до етапу
1	Вибір і затвердження теми роботи	13.01.2025-28.02.2025рр.	100%
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.03.2025-10.03.2025 рр.	100%
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.03.2025-31.03.2025 рр.	100%
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	01.04.2025-21.04.2025 рр.	100%
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	22.04.2025-05.05.2025 рр.	100%
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	06.05.2025-23.05.2025 рр.	100%
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	26.05.2025-28.05.2025 рр.	100%
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	29.05.2025-03.06.2025 р.	100%
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.06.2025 р.	100%
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	11-13.06.2025 р.	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Лада КОБИЛЯНСЬКА**

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

**Юрій СОЛОГУБ**

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

**РЕЗЮМЕ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**Кобилянської Лади Ігорівни**  
**на тему:**

**«Організація роботи туроператора з мережею туристичних агенцій»**

Кваліфікаційна робота складається з 69 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 4, таблиць – 16, додатків – 3.

**Об’єктом дослідження** є туристичне підприємство «Аккорд-Тур».

**Предметом дослідження** виступає організація взаємодії туроператора з мережею туристичних агенцій.

**Метою роботи** є аналіз особливостей організації співпраці туроператора з агентською мережею та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цієї взаємодії з урахуванням сучасних інструментів цифрового менеджменту.

У I розділі розглянуто теоретичні основи організації роботи туроператора з мережею туристичних агенцій. Окреслено структура ринку туристичних послуг та місце туроператора в туристичному бізнесі.

У II розділі охарактеризовано діяльність ТОВ «Аккорд-Тур», здійснено організаційно-економічний аналіз підприємства, розглянуто структуру, фінансові показники, логістичні ресурси та елементи системи взаємодії з туристичними агентствами.

У III розділі обґрунтовано шляхи удосконалення взаємодії туроператора з агентською мережею, запропоновано інструменти цифрової трансформації та проведено прогноз економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

**Ключові слова:** туристичний оператор, туристичне агенство, агентська мережа, взаємодія, ТОВ «Аккорд-Тур».

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРОПЕРАТОРА З МЕРЕЖЕЮ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ.....	9
1.1. Структура ринку туристичних послуг та місце туроператора в туристичному бізнесі .....	9
1.2. Організаційно-економічні основи взаємодії туроператора з мережею туристичних агенцій .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА ТА ЙОГО МЕРЕЖІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ.....	31
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика туроператора.....	31
2.2. Дослідження системи взаємодії туроператора з агентською мережею....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРОПЕРАТОРА З МЕРЕЖЕЮ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ.....	52
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення взаємодії туроператора з агентською мережею.....	52
3.2. Прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів .....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сфера туризму є однією з найбільш динамічних і чутливих до соціально-економічних змін галузей світової економіки. У сучасних умовах вона не лише виконує важливу економічну функцію, генеруючи значну частку ВВП у багатьох країнах, а й відіграє роль інструмента міжкультурної комунікації, соціальної інтеграції та регіонального розвитку. В Україні, попри кризові явища та зовнішні виклики, туристична галузь поступово трансформується, реагуючи на запити ринку й запроваджуючи нові підходи до взаємодії між учасниками туристичних послуг.

Однією з ключових ланок у системі реалізації туристичного продукту є взаємодія між туроператорами та туристичними агенціями. Туроператор формує пакет туристичних послуг, забезпечуючи логістику, бронювання та програму перебування, тоді як туристичні агенції здійснюють дистрибуцію та продаж продукту кінцевому споживачеві. Від ефективності цієї взаємодії значною мірою залежить конкурентоспроможність як окремого підприємства, так і галузі в цілому. У зв'язку з цим питання організації партнерських зв'язків, мотивації агентів, управління контактами та цифрового забезпечення співпраці набуває особливої актуальності.

Особливої уваги потребує аналіз організаційних моделей та економічної ефективності взаємодії туроператора з агентською мережею в умовах цифровізації та постпандемійного відновлення ринку. У практиці багатьох туристичних підприємств ще й досі домінують застарілі або неефективні підходи до управління B2B-взаємодією, що призводить до втрати клієнтів, деструктивної конкуренції між партнерами та нераціонального використання ресурсів. Водночас успішні приклади інтеграції цифрових технологій, CRM-систем, агентських кабінетів і рейтингування демонструють нові можливості зростання ефективності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю переосмислення ролі туроператора як координатора комплексних процесів не

лише на етапі формування турпродукту, а й під час його просування та реалізації через мережу агентств. Вибір ТОВ «Аккорд-Тур» як об'єкта дослідження пояснюється його високими позиціями на українському ринку автобусного туризму, широкою мережею партнерів, а також потенціалом для удосконалення організаційних механізмів взаємодії.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз особливостей організації співпраці туроператора з агентською мережею та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цієї взаємодії з урахуванням сучасних інструментів цифрового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких **завдань**:

- визначити теоретичні засади та існуючі моделі співпраці туроператорів з агентською мережею;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»;
- провести діагностику поточної системи взаємодії компанії з туристичними агентствами;
- розробити напрямки удосконалення організаційних і технологічних рішень щодо взаємодії компанії з туристичними агентствами;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є туристичне підприємство «Аккорд-Тур».

**Предметом дослідження** виступає організація взаємодії туроператора з мережею туристичних агенцій.

**Методи дослідження.** При проведенні наукового дослідження використано методи аналізу і синтезу, метод статистичного аналізу, математичного моделювання та графічного моделювання.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати кваліфікаційного дослідження апробовано на XIV-й Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі». Київ. Національний університет харчових технологій, 22 травня 2025 р. (Додаток А).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота структурно містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 69 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 4 рисунки та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРОПЕРАТОРА З МЕРЕЖЕЮ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ**

### **1.1 Структура ринку туристичних послуг та місце туроператора в туристичному бізнесі**

Ринок туристичних послуг є складною соціально-економічною системою, в якій взаємодіють численні суб'єкти, зокрема туроператори, турагенції, постачальники послуг та споживачі, що спільно забезпечують функціонування галузі в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Його структура відображає багатогранність туризму як виду економічної діяльності, що поєднує елементи готельного, транспортного, інформаційного, екскурсійного, культурного та фінансового секторів [2, с. 15; 7, с. 23].

Закон України «Про туризм» визначає туризм як тимчасові виїзди осіб за межі постійного місця проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійно-діловою, релігійною та іншими цілями без здійснення оплачуваної діяльності у місці тимчасового перебування. Туристичні послуги, у свою чергу, охоплюють комплекс дій і заходів, спрямованих на задоволення потреб туристів під час подорожей [1].

Сучасний туристичний ринок в Україні поділяється на три основні сегменти: виїзний, в'їзний та внутрішній туризм. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2023 році основний обсяг комерційного туризму припадав на виїзні поїздки — близько 62 %, внутрішній туризм становив 28 %, тоді як в'їзний — лише 10 % [8]. Це зумовлено переважанням орієнтації українського споживача на зарубіжний відпочинок, а також наслідками воєнного стану, що обмежили приплив іноземних туристів.

Туроператор у структурі туристичного ринку виконує ключову роль організатора туристичного продукту — уніфікованого пакета послуг, до якого входять бронювання проживання, транспортне обслуговування, страхування, екскурсії, трансфери тощо [3, с. 42]. Саме туроператор акумулює ризики,

пов'язані з логістикою, сезонністю, валютними коливаннями, контрактними зобов'язаннями перед постачальниками послуг і клієнтами [6, с. 95].

Згідно з українським законодавством, туроператорська діяльність підлягає обов'язковій сертифікації та ліцензуванню. Такі суб'єкти мають забезпечити фінансові гарантії (страхування відповідальності або банківські гарантії), що є запорукою виконання зобов'язань перед туристами [1; 15].

Водночас у функціональній структурі ринку варто виокремити турагентства, які є посередницькою ланкою між туроператором та споживачем. На відміну від оператора, турагент не формує продукт самостійно, а лише реалізує вже підготовлені тури [13, с. 58]. Така модель розподілу обов'язків дозволяє операторам сконцентруватися на розробці та логістиці, а агентствам — на просуванні та обслуговуванні клієнтів.

З метою глибшого розуміння структури туристичного ринку доцільно здійснити класифікацію його ключових суб'єктів — туроператорів. У табл. 1.1 представлено типологію туроператорів за основними ознаками.

*Таблиця 1.1*

**Класифікація туроператорів за територіально-функціональною ознакою**

Критерій	Тип туроператора	Характеристика
Територіальна спрямованість	В'їзний	Обслуговує іноземних туристів у межах країни [16, с. 102]
	Внутрішній	Обслуговує громадян країни у її межах
	Виїзний	Організовує тури за кордон
Вид діяльності	Масовий	Пропонує популярні пакети для широкого сегмента [7, с. 48]
	Спеціалізований	Орієнтований на нішеві тури (медичний, молодіжний, подієвий тощо)

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 7; 16]

У контексті стратегічного позиціонування туроператорів слід відзначити також поділ на класичних (традиційних) та онлайн-туроператорів. Перші працюють переважно через мережу турагентств, другі — через власні сайти та

мобільні платформи, що дає змогу охоплювати ширшу аудиторію та знижувати операційні витрати [10, с. 66].

Ринок туристичних послуг в Україні характеризується нерівномірним регіональним розвитком. За результатами досліджень [5, с. 80], основна концентрація туроператорів припадає на Київ, Львів, Одесу, Дніпро та Харків. Ці центри мають потужні транспортні вузли, інфраструктуру та туристичний потенціал, що зумовлює їх домінування на ринку.

На сучасному етапі туроператор виконує низку функціонально важливих завдань:

- формування продукту: аналіз попиту, вибір дестинацій, контрахтування послуг;
- маркетинг і просування: визначення каналів збуту, участь у виставках, реклама;
- ціноутворення: балансування між собівартістю, попитом і рентабельністю;
- фінансовий менеджмент: планування витрат, робота з авансами та бронюваннями;
- контроль якості: збір зворотного зв'язку, гарантії надання заявлених послуг [6, с. 97; 9].

Таким чином, туроператор виступає не лише як посередник, а як центральна ланка у створенні доданої вартості туристичного продукту, забезпечуючи інтеграцію пропозиції постачальників у єдиний логістично й економічно доцільний пакет для кінцевого споживача.

Успішна діяльність туроператора базується на ефективному управлінні витратами, побудові раціональної логістичної моделі та гнучкому ціноутворенні. Туристичний продукт формується на основі придбання окремих послуг у постачальників за оптовими цінами, після чого туроператор комплектує їх у пакет і реалізує за роздрібною вартістю — самостійно або через агентську мережу [2, с. 113; 4, с. 51].

Відповідно до класичної моделі, прибуток туроператора складається з маржі, закладеної між собівартістю послуг та їх кінцевою ціною. Цей підхід вимагає постійного аналізу ринку, моніторингу вартості аналогічних турів у конкурентів, прогнозування сезонних коливань попиту та адаптації до змін у валютному курсі [6, с. 97].

У табл. 1.2 подано узагальнену структуру собівартості туристичного пакета.

*Таблиця 1.2*

**Типова структура витрат при формуванні туристичного пакета  
(у % до загальної вартості)**

Стаття витрат	Частка у структурі, %
Проживання (готель)	35–40
Авіа/автобусне перевезення	25–30
Комісія турагенції	8–12
Страховання	2–4
Трансфер	2–3
Екскурсійне обслуговування	5–8
Власна націнка туроператора	10–15

Джерело: складено автором за [3; 9]

Варто зазначити, що в умовах невизначеності та воєнного стану туроператори зазнають додаткових витрат на страхування, гнучке бронювання, інформаційне супроводження, що вимагає адаптації традиційної фінансової моделі [8].

Діяльність туроператорів в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких ключовим є Закон України «Про туризм» [1]. Згідно з цим законом, туроператор — це юридична особа, що створює, просуває та реалізує комплексний туристичний продукт. Закон зобов'язує операторів мати фінансову гарантію перед туристами, що захищає споживача в разі непередбачуваних ситуацій — наприклад, скасування туру, банкрутства компанії тощо [1].

Крім того, туроператорська діяльність підлягає сертифікації, зокрема в частині безпеки туристичних маршрутів, якості обслуговування, екологічності

програм. Регуляторну функцію виконує Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), яке розробляє стандарти, видає рекомендації, моніторить ринок і формує публічні звіти [8].

Суттєвим обмеженням, зафіксованим у законодавстві, є заборона на продаж турів без наявності чинної ліцензії. Також туроператори мають вести обов'язкову статистичну звітність, погоджувати типи турів із відповідними органами охорони пам'яток (для культурного туризму), а також дотримуватись норм захисту прав споживачів [1; 11].

На відміну від турагента, туроператор не лише реалізує тур, але й бере на себе повний цикл його створення — від розробки маршруту до контролю за його виконанням. Цей процес включає:

- пошук і відбір постачальників: готелів, транспортних компаній, екскурсійних фірм, страхових організацій;
- укладання договорів з кожним партнером (як правило, на сезон чи рік);
- розрахунок вартості кожного елементу;
- комплектація туру у єдиний продукт;
- бронювання і блокування квот (наприклад, готельних номерів чи авіаквитків);
- маркетингова стратегія: дизайн рекламних матеріалів, робота з турагенціями, участь у виставках;
- технічне супроводження: CRM-системи, call-центри, власні сайти з онлайн-бронюванням [7, с. 33–34; 10, с. 68].

Це підтверджує, що туроператор є повноцінним виробником туристичних послуг, а не просто посередником між споживачем і ринком.

Таким чином, структура туристичного ринку формує підґрунтя для ефективної взаємодії всіх його учасників. Туроператор виконує функцію системного інтегратора, який координує діяльність постачальників, агентств і споживачів, забезпечуючи збалансовану пропозицію та економічну ефективність турпродукту. Умови сучасного ринку — глобалізація, цифровізація, військові

ризика — вимагають від операторів адаптивності, інноваційності та високої культури менеджменту, що й визначає стратегічне місце туроператора в індустрії туризму.

Однією з головних тенденцій трансформації туристичного ринку в умовах сьогодення є діджиталізація операційних процесів і перехід до нових форматів взаємодії між суб'єктами ринку. Упродовж останніх років туроператорська діяльність зазнала істотних змін, спричинених технологічним прогресом, зміною поведінкових моделей споживачів, поширенням онлайн-сервісів і зростанням ролі платформеного бізнесу. Традиційна модель формування туристичного продукту, яка передбачала створення комплексного туру в межах однієї компанії, поступово трансформується у формат мережевої взаємодії, де туроператор виступає радше координаційним ядром, ніж виробничим центром. Це означає, що його роль полягає у грамотному поєднанні зовнішніх послуг, їх адаптації до потреб конкретного ринку та наданні додаткової цінності через консультаційний супровід, брендування, цифрову зручність [6, с. 98; 7, с. 33].

В умовах глобалізації туристичного бізнесу туроператор не лише реалізує внутрішні або виїзні тури, а й стає частиною складної транскордонної логістичної мережі, де особливої ваги набувають автоматизовані системи бронювання (GDS), управління відносинами з клієнтами (CRM), інтегровані канали продажу (омніканальність), цифрові кабінети для партнерів та застосунки для мобільного бронювання. Дослідження засвідчують, що понад 60 % українських туроператорів активно впроваджують ІТ-рішення у процеси планування, продажу та обліку, що суттєво впливає на швидкість прийняття рішень і якість сервісу [5, с. 79; 13, с. 91].

Актуальною стає також стратегія сервісної диференціації, що базується на індивідуалізації пропозицій. У зв'язку з цим, зростає попит на кастомізовані тури, які розробляються під конкретні запити туриста. Туроператор має бути готовим до забезпечення гнучких рішень, адаптованих маршрутів, пакетів зі змінною структурою (модульні тури), що надає клієнту більше свободи у виборі послуг. Це можливо лише за умови високої організованості внутрішніх бізнес-

процесів та постійного оновлення бази постачальників і контрагентів [7, с. 50; 11].

Нині важливого значення набуває і репутаційний капітал туроператора. Високий рівень прозорості діяльності, оперативна комунікація, цифрова підтримка клієнтів, публікація відкритої інформації про умови туру, відгуки, рейтинги, наявність гарантійних механізмів (страхування, повернення коштів, юридичний супровід) — усе це формує лояльність клієнтів та довіру агентської мережі [2, с. 118; 15]. Поширення соціальних медіа та платформ із відкритим рейтингуванням туроператорів змінює характер конкуренції на ринку: перемогу здобувають не лише найбільші чи найдосвідченіші компанії, а й ті, хто забезпечує якісний клієнтський досвід, зручний цифровий сервіс і комунікаційну відкритість.

Паралельно з цим відбувається посилення нормативно-правових вимог до діяльності туроператорів, зокрема щодо фінансової відповідальності, прозорості умов договорів, безпеки туристичних маршрутів. Законодавство Європейського Союзу, що становить орієнтир для гармонізації української нормативної бази, передбачає сувору відповідальність туроператора за всі етапи реалізації туру, навіть якщо частина послуг надається зовнішніми контрагентами. Це зумовлює необхідність системного аудиту партнерів, чіткої регламентації обов'язків і створення багаторівневої системи контролю [1; 24].

Таким чином, сучасний туроператор функціонує в умовах високої технологічної насиченості, конкурентного тиску, регуляторних викликів і змін споживчої поведінки. Для збереження своєї ролі на ринку та стабільної присутності в дистрибутивних ланцюгах він повинен не лише підтримувати інфраструктуру формування турпродукту, а й виконувати функції інноватора, технологічного інтегратора, репутаційного гаранта та аналітичного центру. Усе це підтверджує думку провідних дослідників, що туроператорська діяльність у XXI столітті виходить за межі класичного посередництва й перетворюється на комплексну сервісну модель управління туристичними потоками з високою часткою інтелектуальної праці та стратегічного планування [6, с. 97–100; 25].

Суттєвим аспектом функціонування туроператорів є їхня взаємодія з іншими учасниками ринку, зокрема з турагентствами, постачальниками послуг і державними структурами. Така взаємодія формує складну економічно-організаційну систему, в якій кожен суб'єкт виконує чітко визначену роль, проте взаємозалежність між ними є критичною. Туроператор створює туристичний продукт, але його реалізація великою мірою залежить від ефективності діяльності агентської мережі, що охоплює як класичні офлайн-офіси, так і цифрові платформи дистрибуції [7, с. 47; 14, с. 89].

Класична схема взаємодії між туроператором і турагентством передбачає укладання агентського договору, згідно з яким агент отримує право на продаж турпродукту, за що оператор сплачує визначену комісійну винагороду. У більшості випадків агент не несе відповідальності за зміст і якість наданих послуг, однак виконує важливу функцію комунікації з клієнтом, інформування, консультування та супроводу у процесі бронювання [3, с. 59]. З огляду на це, туроператор змушений постійно контролювати якість роботи агентів, забезпечувати їх методичними рекомендаціями, рекламною підтримкою та інструментами цифрового моніторингу продажів. Успішна кооперація можлива лише за наявності прозорих контрактних відносин, які враховують рівень обсягу продажів, сезонні фактори, конверсію запитів у реальні бронювання та якість сервісу.

Водночас взаємодія туроператорів із постачальниками послуг має не менш важливе значення. Йдеться про готелі, перевізників, екскурсійні бюро, страхові компанії, які забезпечують матеріальне наповнення туристичного пакета. Туроператор укладає договори з кожним із них, узгоджуючи квоти, періоди блокування номерів, ціни, умови змін і ануляцій. Особливістю цієї взаємодії є потреба в чітко синхронізованій логістиці та високому рівні довіри, оскільки оператор не завжди може фізично перевірити якість кожної послуги. Тому виникає потреба у створенні систем репутаційної оцінки, стандартів обслуговування та незалежного аудиту якості [5, с. 81].

Ще однією формою взаємодії є інституційна — зв'язки з державними структурами, муніципалітетами, міжнародними асоціаціями туризму. Участь туроператорів у державних програмах розвитку внутрішнього туризму, маркетингових кампаніях або національних виставках є важливою умовою не лише просування власного продукту, а й формування туристичного іміджу країни загалом. У 2023 році Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) започаткувало низку партнерських ініціатив із великими туроператорами з метою популяризації внутрішнього туризму, що дозволило охопити понад 1,5 млн громадян у межах культурно-пізнавальних маршрутів [8]. Це є яскравим прикладом ефективної співпраці між державою та бізнесом, що базується на взаємовигідних засадах.

Серед важливих інструментів координації діяльності між учасниками туристичного ринку слід виокремити створення професійних асоціацій (зокрема, Українська асоціація туроператорів), які виступають платформами для обміну інформацією, захисту прав своїх членів, лобіювання змін до законодавства, сертифікації, стандартизації та підвищення кваліфікації персоналу. Такі організації відіграють роль «буферів» між ринком і державою, сприяючи створенню цивілізованих умов конкуренції, зниженню рівня недобросовісної практики, формуванню єдиної бази знань [11].

Системна взаємодія туроператорів із ключовими стейкхолдерами ринку дозволяє досягти високої якості туристичного обслуговування, забезпечити ефективну логістику, захистити інтереси споживачів і посилити конкурентоспроможність як окремих компаній, так і ринку загалом. Проте така взаємодія вимагає високого рівня професіоналізму, дотримання етичних і правових норм, гнучкості та готовності до спільного вирішення кризових ситуацій. Саме тому в майбутньому слід очікувати ще більшої інтеграції туроператорської діяльності в загальні процеси інфраструктурного розвитку, цифрової трансформації, а також політик сталого туризму на національному рівні [21].

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що структура ринку туристичних послуг в Україні має складну багаторівневу природу, в основі якої лежить взаємодія різнопрофільних суб'єктів, об'єднаних єдиною метою — створення і реалізація повноцінного туристичного продукту. У цьому контексті туроператор виступає не просто організатором подорожі, а системним інтегратором, який формує додану вартість шляхом раціонального поєднання елементів туристичної пропозиції, забезпечення логістичної збалансованості та управління ризиками, що виникають у межах міжгалузевої взаємодії [2, с. 113; 6, с. 98].

Функціональне навантаження туроператора охоплює такі ключові напрями: проектування туристичного маршруту, контракція з постачальниками послуг, розрахунок собівартості, формування пакета, розробка маркетингової стратегії, реалізація туру через агентську або цифрову мережу, моніторинг якості обслуговування та післятуристичний супровід. Це перетворює туроператорську діяльність на багатоетапний процес, який потребує глибокої аналітики, високого рівня організації, гнучкості у прийнятті рішень та відповідальності за кінцевий результат [3, с. 59; 7, с. 47].

На сучасному етапі розвитку ринку туризму туроператори зіткнулися з низкою викликів: необхідність адаптації до цифрової трансформації, дотримання міжнародних стандартів, підвищення ролі сталого розвитку, інтеграції до європейського нормативного поля, а також реалізації вимог безпеки в умовах воєнного стану. У відповідь на ці виклики зростає значення впровадження інноваційних рішень: від автоматизації бронювання та використання CRM-систем до впровадження big data для прогнозування туристичного попиту й управління маршрутизацією [13, с. 90; 24].

Особливе місце у функціонуванні туроператора посідає партнерська взаємодія: з турагентствами, які виступають фронтовими каналами продажів; з постачальниками, які забезпечують матеріальне наповнення туру; з державними установами, що формують середовище функціонування галузі; з професійними

об'єднаннями, які сприяють стандартизації, захисту інтересів та інституціоналізації ринку [11; 8].

Таким чином, туроператор постає як центральна ланка в ланцюгу створення туристичної цінності. Його стратегічна функція полягає у гармонізації інтересів усіх суб'єктів ринку, формуванні ефективної моделі взаємодії та створенні умов для конкурентоспроможного, безпечного й якісного туристичного продукту. Усе це дозволяє говорити про туроператорську діяльність не лише як про суто бізнесову функцію, а як про соціально відповідальну місію, що має безпосередній вплив на імідж держави, розвиток територій та задоволення потреб громадян у відпочинку, пізнанні, лікуванні та культурному самовираженні [5, с. 81; 17, с. 53].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що майбутнє туроператорської діяльності в Україні залежить від здатності її представників оперативно реагувати на зовнішні зміни, інтегрувати технології, посилювати мережеву кооперацію та впроваджувати стандарти сервісної досконалості. Саме ці фактори зумовлять ефективність адаптації туристичного бізнесу до сучасних умов і визначатимуть його сталість та конкурентні переваги у глобальному просторі туристичних послуг.

## **1.2. Організаційно-економічні основи взаємодії туроператора з мережею туристичних агенцій**

Ефективна взаємодія туроператора з мережею туристичних агентств є основоположною умовою для функціонування всього механізму реалізації туристичного продукту, оскільки саме агентські канали забезпечують максимальне охоплення ринку, просування турів та комунікацію з кінцевим споживачем. У сучасному туристичному бізнесі партнерська модель «туроператор – турагент» трансформувалася з формального контрактного співробітництва у багаторівневу систему довгострокової координації, яка

охоплює спільне планування, прогнозування попиту, контроль якості сервісу, маркетинг і after-sale підтримку [7, с. 49; 13, с. 92].

З економічної точки зору, туроператор виконує функцію «виробника» туристичного продукту, який створюється шляхом інтеграції окремих складових — проживання, транспорту, харчування, трансферу, екскурсій тощо — в єдиний пакет із доданою логістичною, сервісною та інформаційною цінністю. Турагент, у свою чергу, виступає як посередник, який реалізує вже сформовані тури клієнтам через офлайн- або онлайн-канали, отримуючи за це визначену комісійну винагороду. Такий розподіл функцій дозволяє туроператору зосередитися на оптимізації внутрішніх витрат, контрахуванні з постачальниками та стандартизації продукту, тоді як турагент забезпечує клієнтську підтримку, продаж, адаптацію до локального попиту й супровід [3, с. 58; 17, с. 105].

Модель взаємодії базується на агентському договорі, в якому передбачено права й обов'язки сторін, розмір винагороди, порядок доступу до онлайн-систем бронювання, умови ануляцій і повернень. Найбільш поширеною є модель net/brutto цін, за якої турагент отримує або фіксовану комісію від загальної вартості туру, або працює за «нетто-ціною», самостійно встановлюючи остаточну ціну для клієнта. У реальній практиці рівень комісії варіюється від 5 % до 15 %, залежно від напрямку, сезону, рівня співпраці та обсягів продажів [2, с. 120; 5, с. 82].

Надзвичайно важливим є те, що агент не несе відповідальності за невиконання зобов'язань туроператором, але несе репутаційні ризики, пов'язані з якістю наданих послуг. Тому оператори зацікавлені в створенні мережі надійних, кваліфікованих агентів, які забезпечать належний рівень клієнтського обслуговування, коректне інформування туристів, професійну комунікацію та дотримання політик продажів. Це зумовлює необхідність у системі навчання, мотивації, рейтингового оцінювання та зворотного зв'язку з агентською мережею [11; 14].

З розвитком цифрових технологій організаційна модель співпраці зазнала суттєвих змін. Сучасні туроператори надають агентам доступ до внутрішніх автоматизованих систем бронювання (B2B-порталів), де агенти можуть самостійно обирати, бронювати й оплачувати тури в реальному часі. Такі рішення забезпечують децентралізацію операційного процесу, мінімізують людський фактор, підвищують швидкість обслуговування та сприяють точності інформації, що надходить до клієнта [6, с. 97].

У контексті ринкової конкуренції туроператори дедалі частіше впроваджують програми лояльності для агентств — бонуси за обсяги продажів, пріоритетне бронювання, інформаційну підтримку, участь у прес-турах і рекламних кампаніях. Це сприяє не лише стимулюванню продажів, а й формуванню тривалих партнерських відносин, які базуються на взаємній вигоді та довірі. Дослідження показують, що рівень ефективності туроператора прямо корелює з якістю побудованої агентської мережі, що підтверджує важливість системного підходу до управління партнерствами [8; 13, с. 91].

Таким чином, організаційно-економічна модель взаємодії туроператора з агентською мережею є складною, багатофакторною системою, яка охоплює юридичні, фінансові, інформаційні та маркетингові аспекти. Вона вимагає чіткого планування, прозорих механізмів винагороди, високої цифрової культури обміну інформацією та системи моніторингу якості сервісу, що спільно забезпечує ефективне функціонування ринку туристичних послуг.

Ефективність агентської мережі туроператора значною мірою визначається її географічною структурою, щільністю покриття території та здатністю до адаптації до локальних особливостей туристичного попиту. В умовах великої країни з регіональними відмінностями у рівні доходів, уподобаннях споживачів та туристичній активності, ключовим стає правильне територіальне планування. Туроператори формують партнерські агентські ланцюги, які дозволяють охопити як великі обласні центри, так і менші міста, де попит на туристичні послуги менш стабільний, але потенційно перспективний з погляду регіонального розвитку [4, с. 52; 5, с. 82]. Агенти в регіонах, як правило,

потребують більшої підтримки з боку туроператора — методичної, рекламної, освітньої — тоді як великі міста здебільшого є джерелом масових обсягів продажів, але вимагають жорсткої конкуренції та високої швидкості обслуговування.

З організаційної точки зору доцільно класифікувати форми взаємодії туроператора з турагентами залежно від ступеня інтеграції та контролю. У таблиці нижче представлено порівняння основних моделей співпраці, які використовуються на сучасному українському ринку.

*Таблиця 1.3*

### **Форми організаційної взаємодії туроператора з турагентами**

Модель взаємодії	Характеристика співпраці	Переваги для туроператора
Класична агентська	Незалежний агент продає тури за договором, отримує фіксовану комісію	Масштабованість мережі, гнучкість, мінімальні витрати
Франчайзингова	Агент працює під брендом туроператора, дотримується корпоративних стандартів	Контроль якості, єдине позиціонування, лояльність
Власна роздрібна мережа	Туроператор володіє турагентствами або управляє ними напряму	Повний контроль, прямі продажі, облік усіх доходів
Гібридна	Поєднання власних офісів, франшизи та незалежних агентів	Диверсифікація ризиків, масштабування з контролем

Джерело: складено автором за [3; 6; 13]

З економічного погляду кожна з цих моделей має свої витратні параметри, ризики й очікувану ефективність. Наприклад, класична модель потребує мінімального інвестування з боку туроператора, але не гарантує стабільного рівня продажів, а також має менший вплив на якість клієнтського сервісу. Франчайзинг, натомість, дозволяє встановити контроль над стандартами обслуговування, стилем комунікації та політикою ціноутворення, проте потребує розробки навчальних програм, адаптованих CRM-систем і механізмів контролю виконання франчайзингових умов. Власна мережа турагентств є найдорожчою у впровадженні, однак забезпечує максимальну керованість, прямий контакт із туристом та повний контроль над фінансовими потоками.

Зважаючи на значення агентської ланки у структурі реалізації турів, туроператори змушені створювати механізми постійної комунікації, зворотного зв'язку та внутрішнього моніторингу. Зазвичай це реалізується через корпоративні платформи або B2B-системи, які дозволяють оперативно відстежувати статус бронювання, переглядати актуальні ціни, доступні пакети, а також генерувати статистику щодо ефективності агентів. У сучасних умовах такий підхід є не лише питанням зручності, а й інструментом управління якістю. Клієнти очікують оперативності, прозорості, технічної точності — тому будь-яка помилка агента часто проєктується на імідж туроператора, навіть якщо юридично оператор не несе відповідальності за дії незалежного агента [7, с. 48; 13, с. 90].

У міру зростання кількості гравців на ринку туристичних послуг і посилення конкуренції з боку глобальних онлайн-агрегаторів (Booking, Airbnb, Aviasales тощо), традиційні туроператори змушені підвищувати якість і глибину співпраці з агентами. Йдеться вже не просто про розподіл обов'язків у межах договору, а про побудову сервісної екосистеми, в якій агент не лише продає, а й виступає консультантом, представником бренду, збирачем зворотного зв'язку, учасником освітніх програм, генератором локальних ідей щодо адаптації турпродукту. З цієї причини у провідних операторів формується ціла система корпоративного управління мережею агентств — з рейтингами, сертифікацією, внутрішнім навчанням, конкуренціями, спільними маркетинговими кампаніями, брендуванням агентських офісів [5, с. 83; 12].

Рівень організаційної синхронізації між оператором і агентами безпосередньо впливає на здатність компанії адаптуватися до ринку, знижувати витрати на залучення клієнта, швидко виводити нові продукти та гнучко реагувати на кризові ситуації. Це підтверджується практикою кризового періоду 2020–2022 років, коли найбільш життєздатними виявилися саме ті оператори, які мали не кількісно, а якісно налагоджену агентську мережу, здатну працювати дистанційно, адаптуватися до змін, пояснювати клієнтам нові умови, повертати кошти або змінювати маршрути без втрати довіри.

Управління мережею туристичних агентств як складовою бізнес-моделі туроператора потребує не лише адміністративного контролю, але й стратегічного підходу до системи мотивації, оцінки результативності та довгострокового партнерського розвитку. Успішне управління дистрибутивною мережею базується на формуванні ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу об'єктивно виміряти внесок кожного агента у загальний обсяг реалізації турпродукту, стабільність співпраці, рівень задоволеності клієнтів, дотримання корпоративних стандартів, частоту участі в навчальних програмах, а також якість зворотного зв'язку [7, с. 47].

Серед базових показників, які найчастіше застосовуються туроператорами, є обсяг щомісячних або кварталних продажів (у грошовому та кількісному вимірі), коефіцієнт повторних бронювань, середній чек, рівень виконання плану продажів, конверсія запитів у покупки, кількість помилок при бронюванні, частка ануляцій, а також середній час відповіді агентів клієнтам. На підставі цих даних формується внутрішній рейтинг агентської мережі, який використовується для розподілу бонусів, акредитації, участі в партнерських заходах або, навпаки, для призупинення співпраці з неефективними суб'єктами. Застосування таких аналітичних підходів дозволяє не лише оцінити агентів у динаміці, а й виявити «сильні» та «слабкі» зони мережі, які потребують коригування, підтримки або заміни [3, с. 60].

Однак ефективність взаємодії не обмежується лише кількісними метриками. В умовах високої конкуренції та зростання вимог до якості обслуговування, зростає значення нематеріальних показників — таких як рівень довіри клієнтів до агента, репутаційна сталість, якість комунікації, вміння працювати з кризовими ситуаціями, емоційний інтелект менеджерів. Туроператори дедалі частіше включають у свої системи оцінки інструменти «таємного покупця», опитування туристів після повернення з туру, а також відстеження поведінки клієнтів у цифрових каналах комунікації, що дозволяє зібрати ширший спектр даних для прийняття управлінських рішень [13, с. 93].

Варто також враховувати, що сучасна модель управління агентською мережею неможлива без цифрової підтримки. Більшість великих туроператорів впроваджують власні або інтегровані CRM-системи, які дозволяють збирати, обробляти, архівувати і візуалізувати інформацію про клієнтів, транзакції, маркетингову активність, персонал агентств тощо. Такі системи не тільки спрощують щоденну операційну роботу, а й створюють аналітичну базу для виявлення трендів, прогнозування попиту, персоналізації пропозицій. Наприклад, система може автоматично запропонувати агенту знижку або бонус для клієнта, який не здійснював покупок понад шість місяців, або попередити про аномальне зростання ануляцій з боку певного агентства. Це дозволяє швидко реагувати на відхилення й знижувати ризики втрати лояльної аудиторії [6, с. 97].

Важливим елементом управління є також планування розвитку агентської мережі. Йдеться не лише про кількісне зростання — відкриття нових партнерських точок — а й про структурну оптимізацію. Туроператор має враховувати показники щільності агентів на регіон, рівень насиченості конкурентами, транспортну доступність, платоспроможність населення, сезонність попиту. Це вимагає регулярного перегляду географічної конфігурації мережі, закриття малоефективних точок або заміну агентів у проблемних регіонах, з метою забезпечення стабільності і рентабельності реалізації турпродукту [4, с. 53; 8].

У системі управління партнерською мережею важливе місце займає освітній компонент. Туроператор повинен інвестувати у розвиток людського капіталу своїх агентів, організувати регулярні тренінги, вебінари, сертифікаційні програми, прес-тури, ознайомчі подорожі, доступ до баз знань, рекомендаційних шаблонів, правових консультацій. Це створює синергетичний ефект: з одного боку, агент отримує додану вартість у вигляді нових компетенцій і конкурентних переваг, а з іншого — оператор отримує лояльного, компетентного, стабільного партнера, готового дотримуватися стандартів обслуговування й ефективно представляти бренд на місцевому ринку [11; 14, с. 90].

Стратегічне управління агентською мережею передбачає не лише операційний контроль за реалізацією турів, а й формування довгострокової концепції розвитку партнерської екосистеми. Однією з провідних тенденцій сучасного туристичного бізнесу є перехід від моделі лінійного посередництва до моделі інтегрованого партнерства, яка базується на спільній відповідальності за результат, брендovій єдності, гнучкому делегуванні повноважень і адаптивності. У цьому контексті особливу увагу туроператори приділяють розвитку франчайзингової моделі, яка дозволяє поєднати централізовану стратегію бренду з локальним підприємницьким досвідом турагентів [12; 16].

Франчайзинг у сфері туризму набув широкого поширення в Україні протягом останнього десятиліття. Ця модель дає змогу агентству використовувати бренд туроператора, оформлювати офіс у фірмовому стилі, користуватись централізованими рекламними матеріалами, доступом до ексклюзивних пропозицій, підтримкою з боку відділу маркетингу, юристів, IT-фахівців, навчальним контентом та CRM-системою. Водночас агент зберігає автономію в межах погоджених операційних регламентів. Такий формат особливо ефективний для регіональних ринків, де власний бренд не має достатнього впливу на попит, а клієнти схильні обирати знайомі, добре впізнавані назви [2, с. 121; 5, с. 84].

Ключовим активом туроператора в умовах франчайзингу є бренд. Його капіталізація базується на сукупності факторів: стабільна репутація на ринку, якість наданих послуг, сервісна підтримка, клієнтський досвід, візуальна ідентичність та експертність. Туроператори інвестують значні ресурси у побудову цілісного бренду, який стає емоційною гарантією для туриста. Відтак, будь-яка взаємодія франчайз-агента з клієнтом — консультація, телефонна розмова, оформлення туру, поведінка в кризових ситуаціях — прямо впливає на сприйняття бренду всієї мережі. Це зумовлює потребу у системному контролі якості обслуговування, стандартизації клієнтських сценаріїв, розробці шаблонів комунікації та регулярному аудиту діяльності агентів [14; 17, с. 76].

Централізована підтримка агентських структур є ще одним важливим елементом організаційної взаємодії. Вона включає консультаційні сервіси, оперативну юридичну допомогу, супровід у питаннях оподаткування, захист персональних даних, логістику документів, автоматизований документообіг. Туроператори прагнуть мінімізувати адміністративне навантаження на агентів, щоб ті могли зосередитися на продажах, сервісі та побудові довіри з клієнтами. Особливої уваги набуває підтримка в періоди високої турбулентності — форс-мажори, зміни в регулюванні перетину кордонів, валютні коливання, карантинні обмеження — коли оперативність і надійність туроператора мають вирішальне значення [7, с. 51; 15].

В умовах високої ринкової динаміки важливо забезпечити гнучкість у комунікаційних каналах між туроператором і агентами. Все частіше застосовуються гібридні формати комунікації — чат-платформи з автоматичними ботами, персоналізовані кабінети в CRM, стріми, закриті канали у месенджерах, інтерактивні інформаційні розсилки. Такі інструменти забезпечують постійне оновлення інформації про зміни у пакетах, акціях, правилах бронювання та допомагають зберегти цілісність комунікації у великій мережі. Надання агентам своєчасної, чіткої та структурованої інформації підвищує їх здатність приймати коректні рішення у роботі з туристами й сприяє стабільності продажів навіть у кризових обставинах [6, с. 99; 9].

В умовах цифрової трансформації економіки туристичний ринок зазнає фундаментальних змін у структурі взаємодії між ключовими учасниками. Однією з найбільш відчутних трансформацій стала цифровізація каналів комунікації, автоматизація процесів бронювання та інтеграція даних у рамках взаємодії «туроператор – турагент». У центрі нової моделі знаходяться комплексні IT-рішення, які забезпечують синхронізовану роботу систем у реальному часі: інтегровані B2B-платформи, модулі динамічного пакету, API-зв'язки з постачальниками послуг, мобільні кабінети для агентів, адаптивні CRM-системи [3, с. 61; 6, с. 100].

Завдяки автоматизації операційних процесів турагент отримує можливість у кілька кліків здійснювати пошук турів за складними фільтрами, переглядати наявність місць у готелях, візуалізувати маршрути, синхронізувати вильоти, формувати комерційні пропозиції для клієнтів у PDF-форматі, відслідковувати історію клієнтських бронювань та контролювати платежі. Туроператори, у свою чергу, отримують повну статистику в реальному часі, аналітику агентських продажів, а також автоматизовану перевірку правильності заповнення даних, що знижує кількість помилок при випусці авіаквитків, ваучерів, страхових полісів [9; 12; 17].

Одним із найбільш прогресивних підходів є впровадження елементів штучного інтелекту в обслуговування агентської мережі. Це стосується чат-ботів першої лінії підтримки, систем автоматичного сортування запитів за пріоритетністю, автоматизованих відповідей на типові питання щодо умов ануляцій, зміни дат виїзду, вартості пакетів тощо. Такі технології дозволяють туроператорам масштабувати обсяг обслуговування без прямої залежності від кількості персоналу, зберігаючи при цьому високу якість клієнтського досвіду [14, с. 88].

Цифровізація також змінює структуру маркетингової взаємодії з агентською мережею. Рекламні кампанії більше не здійснюються переважно через друковані буклети або електронні розсилки. Їм на зміну приходять комплексні digital-інструменти: таргетинг у соціальних мережах, SMM-підтримка франчайзингових агентств, інтеграція із CRM-контактами для персоналізованих повідомлень, автоматичне оновлення банерів і цін на сайтах партнерів. У деяких випадках туроператори навіть надають агентам готові лендінги для продажу конкретних турів, адаптовані під локальні регіони [11, с. 74; 15].

Важливу роль відіграє питання кібербезпеки у взаємодії з агентською мережею. Туроператор як центр збору персональних даних (ПІБ клієнтів, паспорти, платіжна інформація) повинен забезпечити їх збереження на всіх етапах транзакції. Це передбачає впровадження протоколів шифрування, захисту

від атак типу DDoS, резервного копіювання баз даних, постійного оновлення політик безпеки. Одночасно турагенти, що мають доступ до даних через CRM або веб-кабінети, проходять навчання з інформаційної гігієни та обмежуються в доступі залежно від рівня акредитації [2, с. 117; 18].

На завершення, цифрова трансформація відносин між туроператором і туристичними агентствами не є лише інструментом оптимізації — вона стає основою нової сервісної культури, заснованої на прозорості, швидкості, персоналізації та безпеці. Успішна інтеграція цифрових технологій дозволяє туроператору не лише забезпечити контроль за якістю послуг на всіх етапах клієнтського шляху, але й формувати гнучку, адаптивну й ефективну партнерську екосистему, яка витримує конкуренцію не лише на локальному, а й на глобальному рівні туристичних ринків.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, викладеного в межах Розділу 1, слід зазначити, що сучасний туристичний ринок функціонує як складна система багаторівневої взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності, в якій туроператори виступають центральною ланкою з точки зору формування туристичного продукту, його пакетування, логістичної координації та забезпечення повного циклу туристичного обслуговування. Їхня роль на ринку дедалі більше підсилюється завдяки масштабам ділової активності, спеціалізації, доступу до міжнародних партнерств, а також здатності ефективно конструювати вартісні пропозиції для споживачів у кооперації з туристичними агентствами, що діють на правах посередників у дистрибуції.

Водночас, організаційно-економічні засади функціонування системи «туроператор – турагент» мають виразно структурований характер, який охоплює формалізовані договірні відносини, економічні механізми комісійної винагороди, систему мотивації агентів, стандарти обслуговування та впровадження CRM-інфраструктури для синхронізації даних і комунікацій. Значна увага приділяється питанням розробки KPI та контролю за якістю роботи агентів, розвитку партнерських моделей (зокрема франчайзингової), а також

стратегічному управлінню мережею на основі географічного покриття, аналітики продажів і ступеня лояльності клієнтської бази.

Особливого значення набуває вплив цифрових технологій, які кардинально змінюють підходи до взаємодії між учасниками ринку: автоматизовані платформи бронювання, віртуальні кабінети, чат-боти, модулі динамічного ціноутворення, аналітичні панелі для туроператорів і агентів, механізми персоналізації обслуговування — усе це створює підґрунтя для переходу до нової бізнес-моделі, де ефективність визначається не лише кількісними показниками, а й якістю цифрової взаємодії, довірою між партнерами та швидкістю реагування на зміни попиту. Такі умови вимагають від суб'єктів туристичного ринку не лише адаптації, а й інституційної модернізації взаємодії на всіх рівнях — від нормативного супроводу до технічної інфраструктури.

Таким чином, результати теоретичного розгляду дозволили чітко окреслити методологічну базу для подальшого аналітичного дослідження сучасного стану й динаміки взаємодії туроператорів із мережею туристичних агентств в умовах трансформації туристичного ринку України.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА ТА ЙОГО МЕРЕЖІ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика туроператора

Історія публічного акціонерного товариства (раніше товариство з обмеженою відповідальністю) «Аккорд-Тур» розпочалась в грудні 2003 року, коли була здійснена його реєстрація – це туроператор, який отримав ліцензію на надання туроператорських послуг в березні наступного року і вже влітку цього ж року поклав початок своєї діяльності в туристичній сфері [1; 10]. На сьогодні туристичний оператор «Аккорд Тур» є найбільшим туристичним оператором Львова. Логотип «Аккорд-Тур» наведено на рис.2.1.



Рис.2.1 Логотип туроператора «Аккорд-тур»

Джерело: [23]

Туроператор «Аккорд-тур», заснований у м. Львів, є одним із провідних учасників українського ринку міжнародного автобусного туризму. Компанія понад 15 років спеціалізується на організації екскурсійних, комбінованих та тематичних турів країнами Європи, що робить її однією з найбільш впізнаваних брендів у галузі. Основною конкурентною перевагою «Аккорд-тур» є широке охоплення географії турів, гнучкість формату подорожей та добре налагоджена логістика, що забезпечує високу якість надання послуг туристам (рис.2.1).



Рис.2.2 Зовнішній вигляд сайту туроператора «Аккорд-тур»

Джерело: [23]

Асортимент турів компанії охоплює понад 30 країн Європи, включаючи Польщу, Чехію, Австрію, Угорщину, Італію, Францію, Німеччину, Словаччину, Швейцарію, Нідерланди, а також країни Балканського регіону.

Основний акцент зроблено на автобусні тури, які можуть бути як короткотривалими (3–5 днів), так і повноформатними багатоденними (7–14 днів) подорожами з насиченою екскурсійною програмою.

Більшість маршрутів сформовані за принципом «турів-каскадів», коли до програми можна приєднатися в зручну дату без потреби формування групи з визначеною кількістю учасників.

Продуктова лінійка компанії поділяється на декілька основних категорій (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Продуктова лінійка туроператора «Аккорд-тур»

Категорії	Опис
Класичні оглядові тури	Подорожі з фокусом на історико-культурну спадщину європейських міст. Наприклад, «Європейська мозаїка», «Романтична Європа», «Чарівна Прага», «Казковий Париж». Такі тури містять поєднання автобусних переїздів, пішохідних екскурсій і вільного часу для самостійного ознайомлення з містами.
Комбіновані тури	Включають екскурсійну частину з елементами відпочинку на морських курортах (наприклад, Хорватія, Болгарія, Чорногорія) або гірськолижних курортах Австрії та Словаччини. До таких продуктів належать тури типу «Європа + море», «Відень + Адріатика» тощо.
Інтенсивні тури вихідного дня	Короткі подорожі на 2–3 дні з виїздом у п'ятницю ввечері та поверненням у неділю/понеділок. Популярними є маршрути до Кракова, Будапешта, Праги. Цей формат орієнтований на активних туристів, які мають обмежений час, але бажають насичено провести вікенд.
Авторські та тематичні тури	Пропозиції з акцентом на певні події (фестивалі, виставки), гастрономію або вузьку культурну тематику (наприклад, «Винний тур Угорщиною», «Мистецька Європа», «Шляхами музики Моцарта»).
Новорічні та святкові тури	Сезонна пропозиція з включенням святкувань Нового року, Різдва або Великодня в європейських містах. Такі тури відзначаються особливою атмосферою, розширеною розважальною програмою та додатковими культурними заходами.

Джерело: [23]

Туроператор «Аккорд-тур» також надає можливість туристам обирати пакет обслуговування за рівнем комфорту: «базовий», «економ», «стандарт» або «преміум», що включають різний набір послуг – від мінімального до максимально розширеного (із включеними сніданками, додатковими екскурсіями, страховкою, гідом-супроводжуючим тощо). Такий підхід дозволяє компанії задовольняти потреби як бюджетних туристів, так і споживачів преміального сегмента.

Варто зазначити, що всі тури компанії структуровані за принципом «гарантованих виїздів», що забезпечує стабільність маршрутів і довіру з боку клієнтів. Завдяки використанню моделі турів-каскадів, «Аккорд-тур» успішно

оптимізує розклад виїздів, спрощує процес бронювання та підвищує завантаженість автобусів.

Асортимент турів компанії «Аккорд-тур» вирізняється різноманіттям форматів, широкою географією подорожей, адаптованістю до потреб різних цільових аудиторій та високим рівнем організації. Це дозволяє компанії утримувати лідерські позиції серед вітчизняних туроператорів та забезпечувати якісне програмне обслуговування туристів у рамках екскурсійних турів

Управління діяльністю туроператора «Аккорд-Тур» здійснюється централізовано зі штаб-квартири у місті Львів, де розташовані ключові підрозділи компанії: адміністративний, комерційний, відділ з організації турів, служба бронювання, відділ маркетингу, юридична служба, бухгалтерія, IT-відділ та логістичний департамент. Структура компанії побудована за функціональною моделлю, що дозволяє ефективно координувати взаємодію між усіма рівнями управління та оперативно приймати рішення.

На рівні реалізації туристичних продуктів важливу роль відіграє розгалужена мережа партнерських туристичних агентств, які діють на умовах агентської угоди. Завдяки співпраці з регіональними агентствами, компанія забезпечує стабільне представлення своїх турів у більшості великих міст України. Така модель дозволяє «Аккорд-Тур» зосередитися на організаційних і логістичних аспектах туроперейтингу, водночас передавши маркетингово-продажну функцію локальним партнерам, які краще розуміють особливості попиту в конкретному регіоні.

Комунікація з агентствами реалізується через спеціалізовану онлайн-платформу, яка дозволяє партнерам у режимі реального часу здійснювати бронювання, перевіряти наявність місць, завантажувати актуальні прайси та рекламні матеріали. Крім того, компанія організовує навчальні сесії для агентів, надає маркетингову підтримку у вигляді промо-матеріалів, брендваної продукції, участі у виставках та семінарах.

З економічної точки зору, діяльність ТОВ «Аккорд-Тур» є стабільною та динамічною. Незважаючи на складну ситуацію в туристичній сфері у 2020–

2021 роках у зв'язку з пандемією COVID-19, компанія зберегла основний штат працівників, продовжувала адаптацію маршрутів, а після відновлення міжнародного сполучення — оперативно відновила найпопулярніші напрямки. З 2022 року відбулося поступове зростання обсягів замовлень, зокрема на короткотривалі тури до країн ЄС, що свідчить про гнучкість бізнес-моделі.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року спричинило глибокі зміни в усіх секторах національної економіки, зокрема й у сфері туризму. В умовах воєнного стану діяльність туристичних операторів була різко обмежена через тимчасове припинення міжнародного пасажирського сполучення, загрозу безпеці громадян, закриття кордонів та різке падіння купівельної спроможності населення. Компанія «Аккорд-Тур», яка до війни стабільно утримувала лідерські позиції у сфері автобусних екскурсійних турів до країн Європи, зіткнулася з необхідністю термінової реструктуризації своєї операційної моделі та скорочення кількості турів. Протягом перших місяців війни компанія зосередила зусилля на підтримці стабільного функціонування, оптимізації витрат та забезпеченні збереження основного штату працівників.

Паралельно з цим туроператор провів глибокий аудит своєї пропозиції та логістичних маршрутів, аби адаптуватися до нової реальності. В умовах зниженого попиту компанія переформатувала частину своїх турів у короткострокові поїздки до країн, які залишилися відкритими для українців, зокрема Польщі, Угорщини, Словаччини та Чехії. Ці країни відіграли важливу роль не лише як туристичні напрями, а й як транзитні зони для переміщення громадян, що виїжджали з України. «Аккорд-Тур» зміг адаптувати логістику своїх маршрутів до потреб цього періоду, що дозволило зберегти частину клієнтської бази. Крім того, було запроваджено гнучку систему бронювання з можливістю безкоштовного скасування чи переносу поїздки, що значно підвищило лояльність туристів до бренду в період невизначеності.

Важливою особливістю адаптації компанії в умовах воєнного стану стало активне використання цифрових каналів комунікації. Платформа онлайн-бронювання була оперативно оновлена з урахуванням нових маршрутів та умов

подорожей. Також компанія впровадила низку антикризових комунікаційних кампаній у соціальних мережах, які спрямовувалися на підтримку позитивного іміджу компанії, роз'яснення змін у політиці повернення коштів, оновлення графіків турів та донесення важливої інформації щодо безпеки поїздок. Це дало змогу зберегти високий рівень довіри з боку постійних клієнтів та партнерів.

Попри скорочення кількості напрямків і тривалість турів у 2022 році, «Аккорд-Тур» не припинив своєї діяльності. Навпаки, завдяки гнучкості організаційної структури та тісній взаємодії з перевізниками і готельними мережами, компанія оперативно змогла налагодити нові маршрути, які відповідали поточним умовам та запитам цільової аудиторії. Наприклад, з'явилися нові формати коротких турів до європейських міст для українців, які тимчасово перебувають за кордоном, що дозволило утримати рентабельність навіть за умов зменшення внутрішнього попиту в Україні.

У 2023–2024 роках спостерігалось поступове поживлення туристичної активності, що стало можливим завдяки стабілізації міжнародного транспортного сполучення, відкриттю нових авіамаршрутів та адаптації до життя в умовах війни. «Аккорд-Тур» знову почав розширювати свою продуктову лінійку, включаючи популярні багатоденні тури з культурною програмою. Водночас акцент було зміщено у бік більш безпечних та логістично простіших напрямів. Економічна стратегія компанії у цей період ґрунтувалася на обережному нарощуванні обсягів, гнучкому ціноутворенні та збереженні кадрового потенціалу. Таким чином, «Аккорд-Тур» не лише зберіг своє становище на ринку, але й зміг відновити фінансову стабільність, про що свідчить позитивна динаміка прибутку у 2023–2024 роках

Для оцінки економічної стійкості та ефективності функціонування підприємства доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників ТОВ «Аккорд-Тур» за останні п'ять років (2020–2024 рр.). Такий аналіз дозволяє визначити тенденції зміни дохідності, прибутковості, фінансової стабільності та структури фінансування активів компанії в умовах кризових явищ, зумовлених пандемією та війною. Особливу увагу приділено таким

показникам, як обсяг доходу, чистий прибуток, загальна величина активів і зобов'язань, рентабельність продажу, коефіцієнт автономії та фінансова стабільність.

Таблиця 2.2

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»  
у 2020–2024 рр.**

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Кількість працівників	Рентабельність продажу , %	Коефіцієнт автономії	Коеф. фінансової стабільності
2020	32 455	20	113 282	97 637	—	0,06	0,14	1,16
2021	39 217	2 998	109 137	31 158	102	7,64	0,71	3,50
2022	16 150	-2 645	117 034	83 356	62	-16,38	0,29	1,40
2023	34 197	723	153 731	80 452	38	2,11	0,48	1,91
2024	33 723	1 271	146 705	84 444	30	3,77	0,42	1,74

Джерело: [38]

У 2020 році діяльність компанії перебувала під значним тиском через глобальну пандемію COVID-19, що спричинило скорочення попиту на туристичні послуги. При доході понад 32 млн грн чистий прибуток склав лише 20 тис. грн, що зумовило майже нульову рентабельність продажу (0,06%). Надмірна частка зобов'язань (коефіцієнт автономії — 0,14) вказує на фінансову вразливість підприємства в період кризи.

2021 рік позначився значним покращенням: обсяг доходу зріс на 20,8%, а чистий прибуток перевищив 2,9 млн грн. Це дозволило підняти рентабельність до 7,64%, а коефіцієнт автономії — до 0,71. Таке зростання свідчить про ефективну адаптацію компанії до посткарантинної відновлювальної фази. Покращення ліквідності та зменшення залежності від кредиторів зміцнило загальний фінансовий стан підприємства.

У 2022 році на фоні повномасштабного вторгнення РФ та фактичної паузи в міжнародному туризмі фінансові результати суттєво погіршилися. Дохід зменшився більш ніж удвічі — до 16,1 млн грн, а компанія зазнала збитків у розмірі 2,645 млн грн. Показник рентабельності впав до -16,38%. Зобов'язання

виросли, що позначилося на зниженні коефіцієнта автономії до 0,29. Проте зберігається відносна стабільність активів, що свідчить про певну запасну міцність бізнес-моделі.

2023 рік став періодом стабілізації: обсяг доходу досяг 34,2 млн грн, а чистий прибуток сягнув 723 тис. грн. Рентабельність підвищилась до 2,11%, а коефіцієнт фінансової стабільності становив 1,91 — це означає, що активи майже вдвічі перевищують зобов'язання. Незважаючи на скорочення кількості персоналу, збереження позитивної динаміки прибутку свідчить про доцільність оптимізації витрат і адаптивність логістичних механізмів.

У 2024 році показники зберегли позитивну динаміку: прибуток збільшився майже вдвічі порівняно з попереднім роком, а коефіцієнт рентабельності досяг 3,77%. Незважаючи на незначне зниження обсягу доходу, фінансова модель компанії залишалася збалансованою. Загалом, компанія демонструє ознаки стійкого виходу з кризи та відновлення прибутковості.

Для глибшого розуміння динаміки фінансового стану підприємства доцільно проілюструвати ключові показники графічно. Це дозволяє виявити залежності між доходом, прибутковістю та стабільністю компанії в умовах ринку, що трансформується під впливом зовнішніх кризових факторів. Нижче наведено два аналітичні графіки, які розкривають зміну доходу, прибутку та основних фінансових коефіцієнтів у період з 2020 по 2024 рік.

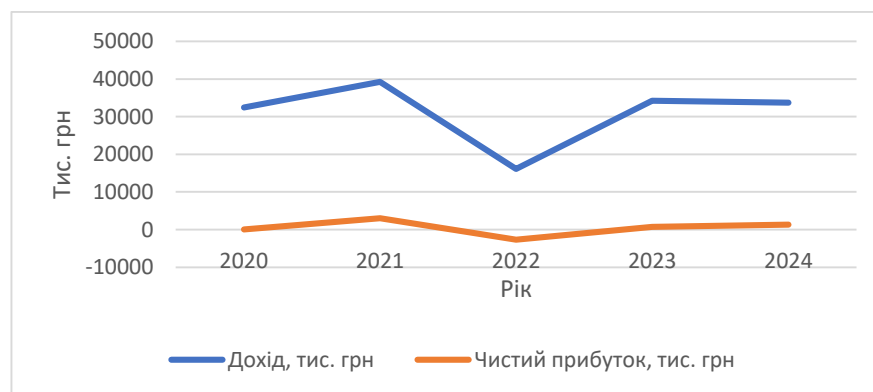


Рис. 2.3. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Аккорд-Тур» у 2020–2024 рр.

На графіку чітко простежується обвал фінансових показників у 2022 році, викликаний повномасштабною війною. Проте вже у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення прибутковості, що свідчить про адаптивність бізнес-моделі та ефективну реакцію компанії на виклики зовнішнього середовища.



Рис. 2.4. Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Аккорд-Тур» у 2020–2024 рр.

Дані свідчать про коливання рівня рентабельності та зниження коефіцієнта автономії у кризові роки. Найвищі значення коефіцієнта фінансової стабільності (понад 3,0 у 2021 році) демонструють успішну реструктуризацію зобов'язань у період відновлення після пандемії. Водночас зниження цих коефіцієнтів у 2022 році та часткове відновлення у 2024 році вказує на поступове стабілізаційне вирівнювання.

Отже, аналіз графіків підтверджує висновки табличної частини: діяльність ТОВ «Аккорд-Тур» зазнала серйозного тиску під впливом кризових подій, проте компанії вдалося зберегти фінансову життєздатність та поступово перейти до

етапу сталого відновлення. Зростання прибутковості та фінансових коефіцієнтів у 2023–2024 роках свідчить про ефективність управлінських рішень і стійкість до зовнішніх шоків.

Загалом, діяльність «Аккорд-Тур» поєднує високий рівень внутрішньої організації, активну співпрацю з партнерами, широке охоплення туристичних напрямків і здатність до швидкої адаптації до ринкових змін. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству зберігати високу частку на ринку туристичних послуг, підтримувати позитивний імідж серед клієнтів і забезпечувати сталість економічних результатів.

Комплексний аналіз організаційної структури, продуктової політики, логістичних рішень та механізмів обслуговування клієнтів свідчить про високий рівень системної організації діяльності ТОВ «Аккорд-Тур». Сформована за роки функціонування бізнес-модель забезпечує гнучкість і масштабованість операцій, що дозволяє туроператору ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуватися до сезонних коливань попиту та підтримувати стабільні показники діяльності навіть за умов зовнішніх викликів.

Широка продуктова лінійка, впровадження моделей «каскадних» та «гарантованих» турів, поділ пакетів обслуговування за рівнем комфорту — усе це свідчить про глибоке розуміння компанією особливостей цільових аудиторій і здатність формувати пропозиції з високою доданою вартістю.

Залучення сучасних ІТ-рішень у сфері логістики та дистрибуції дозволяє оптимізувати операційні процеси, а налагоджена партнерська мережа агентств забезпечує максимальне охоплення внутрішнього туристичного ринку.

Таким чином, «Аккорд-Тур» виступає прикладом добре структурованого туристичного бізнесу, який успішно поєднує традиційні підходи до організації туризму з інноваційними методами управління та клієнтського сервісу. Його діяльність формує значний сегмент ринку міжнародного автобусного туризму в Україні, зберігаючи стійкі конкурентні позиції як у регіональному, так і у національному вимірі.

## 2.2. Дослідження системи взаємодії туроператора з агентською мережею

Однією з ключових ознак ефективного функціонування сучасного туроператора є наявність гнучкої, професійної та масштабної агентської мережі, яка забезпечує збут туристичних продуктів на регіональному та національному рівнях. У випадку ТОВ «Аккорд-Тур» агентська модель реалізації послуг виступає не лише інструментом комерційної дистрибуції, а й важливою складовою маркетингової та комунікаційної стратегії компанії. Від ефективності взаємодії з агентами залежить рівень заповнюваності турів, географія охоплення ринку, репутація бренду та рівень клієнтського сервісу на етапі до і після продажу.

Традиційно, туроператор не здійснює прямого обслуговування туристів, а діє через посередників — туристичних агентів, які мають власну клієнтську базу, регіональну специфіку продажу, а також розвинуту інфраструктуру сервісу (офіси, працівники, канали комунікації з клієнтами). У такій моделі агент виступає першою контактною ланкою з туристом, а туроператор — як організатор, логіст і постачальник послуги.

Взаємодія «Аккорд-Тур» з туристичними агентствами реалізується за допомогою чітко структурованої системи агентських договорів, яка базується на типових умовах співпраці та доповнюється персоналізованими умовами залежно від активності та обсягів реалізації з боку агента. Кожне агентство проходить процедуру акредитації, підписує відповідну угоду та отримує доступ до онлайн-системи бронювання, де має змогу:

- обирати доступні тури в реальному часі;
- перевіряти наявність вільних місць;
- бронювати місця для туристів;
- завантажувати супровідні документи;
- відстежувати статус бронювання;

- переглядати умови оплати, комісії та бонуси.

Централізація агентських операцій через цифрову платформу дозволяє туроператору ефективно контролювати завантаженість маршрутів, мінімізувати людський фактор у процесах бронювання, а також здійснювати аналіз активності кожного агента. Це сприяє підвищенню якості взаємодії, скороченню операційного навантаження на працівників центрального офісу та підвищенню об'єктивності оцінки ефективності кожного партнера.

Партнерська мережа ТОВ «Аккорд-Тур» функціонує на засадах багаторівневої системи класифікації агентств, що дозволяє диференціювати умови співпраці відповідно до обсягів продажів, якості обслуговування, дотримання термінів оплати та загального внеску в дистрибуцію продуктів компанії. Загалом агентська мережа поділяється на такі основні категорії:

- Базові агенти, які уклали договір та мають право на продаж турів компанії без ексклюзивних умов. Їм доступна базова комісійна ставка, стандартний функціонал в системі бронювання та обмежена підтримка з боку менеджерів компанії.

- Активні агенти, які демонструють регулярні обсяги реалізації турів, отримують розширену комісію, додаткові бонуси (у вигляді знижок, індивідуальних умов оплати) та пріоритетне бронювання в пікові періоди.

- Преміальні агенти — це стратегічні партнери, які не лише реалізують значну частку турів, а й беруть участь у спільних маркетингових кампаніях, представляють компанію на виставках, проходять спеціальні навчання. Для них передбачено гнучкі фінансові умови, пряма підтримка персонального менеджера та доступ до закритих туристичних продуктів.

Така система розподілу дозволяє оптимізувати ресурси компанії, надаючи найбільшу підтримку тим партнерам, які приносять найвищу комерційну віддачу. Водночас базові агенти зберігають доступ до продуктів компанії та можуть поступово переходити на вищий рівень через досягнення відповідних КРІ.

Окремо слід розглянути систему мотивації агентств, яка є складною та багатокомпонентною. Вона включає:

- Комісійну винагороду: основний мотиваційний інструмент, що становить від 8 до 15% від вартості туру залежно від категорії агента.
- Бонуси за обсяг: при досягненні певного рівня продажу протягом місяця, кварталу чи року агентство отримує додаткові грошові нарахування.
- Конкурси та рейтинги: компанія регулярно проводить змагання між агентствами з метою стимулювання продажів. За підсумками року формуються публічні рейтинги, переможці яких отримують призи, премії або запрошення на інфотури.
- Навчальні програми та сертифікація: агенти мають змогу проходити навчання щодо специфіки турів компанії, новинок сезону, змін у законодавстві та інструментів продажів. Це сприяє професійному зростанню агентської мережі та зменшує кількість помилок у роботі з клієнтами.

Важливо, що система мотивації не обмежується виключно фінансовими стимулами. Багато агентів високо оцінюють нефінансові інструменти — можливість потрапити до преміум-категорії, мати прямий контакт з керівництвом компанії, отримувати персональні запрошення на закриті події та презентації нових продуктів.

Важливим елементом ефективної взаємодії між туроператором і агентською мережею є впровадження систем контролю якості продажів та механізмів управління партнерськими відносинами. У діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» такі функції реалізуються через інтегровану CRM-систему, яка дозволяє відстежувати кожну взаємодію з агентством: від моменту укладання договору до аналізу результативності співпраці за певний період. Застосування цифрових інструментів контролю забезпечує прозорість процесів, підвищує рівень довіри між сторонами та дає змогу оперативно виявляти і реагувати на відхилення у роботі.

Зокрема, система управління взаємодією з партнерами дозволяє:

- формувати індивідуальні профілі агентств із зазначенням їх рейтингу, спеціалізації, обсягів продажів;
- аналізувати динаміку реалізації турів за періодами, напрямками та типами продуктів;
- фіксувати факти порушень умов співпраці (несвоєчасна оплата, скасування бронювань без обґрунтованих причин, недостовірне інформування клієнтів тощо);
- ініціювати автоматизовані повідомлення та нагадування про строки виконання зобов'язань.

З метою забезпечення належної якості реалізації туристичних послуг через агентську мережу, компанія застосовує механізми оцінки обслуговування з боку клієнтів. Зворотний зв'язок туристів, отриманий після подорожі, аналізується з точки зору задоволеності процесом бронювання, наданої інформації, компетентності агентів. Це дозволяє ідентифікувати слабкі місця в роботі окремих агентств і проводити відповідні коригувальні заходи.

Крім того, важливою практикою є періодичний аудит діяльності агентств-партнерів. У рамках цієї процедури туроператор здійснює перевірку відповідності рекламних матеріалів, дотримання стандартів корпоративної айдентики, правильності надання інформації щодо туру та умов його реалізації. У разі виявлення систематичних порушень може бути переглянуто рівень співпраці, зменшено комісійну ставку або призупинено доступ до системи бронювання.

Варто підкреслити, що врегулювання конфліктних ситуацій є важливою складовою взаємодії туроператора з агентською мережею. З метою недопущення ескалації непорозумінь, ТОВ «Аккорд-Тур» застосовує поетапну процедуру розгляду скарг, яка включає:

- первинне звернення агента до закріпленого менеджера;
- аналіз ситуації за участі служби підтримки агентів;
- розгляд конфліктного кейсу в рамках внутрішньої комісії, якщо питання не врегульовано на попередніх етапах;

– прийняття рішення з можливістю апеляції.

Цей алгоритм забезпечує формалізацію процесу врегулювання, зменшує ризики суб'єктивних оцінок та сприяє підтриманню професійного діалогу між сторонами. Як результат, навіть у разі виникнення складних ситуацій, відносини між туроператором і агентом мають шанс залишитися продуктивними завдяки структурованій комунікації та прозорим правилам гри.

У практичній діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» важливу роль у підтриманні ефективної взаємодії з агентською мережею відіграє системна інформаційна підтримка партнерів. Компанія забезпечує доступ агентів до централізованого інформаційного середовища через спеціалізовану онлайн-платформу, яка є інтегрованим ресурсом для бронювання, комунікації та навчання. Завдяки цьому кожне агентство, незалежно від місця розташування, має змогу оперативно отримувати актуальні дані щодо доступних турів, оновлень у маршрутах, умов оплати, акційних пропозицій тощо.

З метою підвищення професійної підготовки партнерів компанія реалізує низку навчальних заходів, серед яких провідну роль відіграють щомісячні онлайн-семінари, присвячені новим туристичним продуктам, сезонним змінам у програмах та рекомендаціям щодо ефективних продажів. Такі семінари проводяться за участю керівників напрямків, аналітиків туристичного ринку та практикуючих менеджерів компанії, що дозволяє поєднувати теоретичний та практичний аспекти підготовки агентів.

Окрім семінарів, «Аккорд-Тур» впроваджує індивідуальні навчальні програми для агентств-початківців, які не мають досвіду співпраці з компанією. Такі програми передбачають поетапне ознайомлення з особливостями роботи платформи, правилами бронювання, етикетом комунікації з клієнтами та принципами надання повної інформації щодо умов подорожі. Успішне проходження навчального модуля фіксується у системі, що дозволяє менеджерам компанії оцінювати ступінь готовності агентства до активної роботи.

Слід зауважити, що інформаційна політика ТОВ «Аккорд-Тур» є двосторонньою: компанія не лише надає інформацію агентам, але й системно збирає зворотній зв'язок від партнерів. З цією метою проводяться регулярні опитування серед агентів щодо зручності платформи, достатності рекламної підтримки, якості комунікації з менеджерами компанії. Отримані результати використовуються для удосконалення внутрішніх процедур і запровадження нових сервісів — наприклад, нещодавно було реалізовано функцію «попереднього інформування» про оновлення умов туру, що дозволяє агентам підготувати клієнтів до змін ще до моменту їхнього бронювання.

Значну увагу туроператор приділяє підтримці високого рівня корпоративної культури у взаємодії з партнерами. ТОВ «Аккорд-Тур» прагне до створення спільноти агентств, які поділяють корпоративні цінності, підтримують стандарти обслуговування туристів та представляють компанію як надійного організатора якісних подорожей. Цьому сприяє проведення щорічних зустрічей партнерів, де агенти мають змогу не лише обмінятися досвідом, але й обговорити напрями розвитку з представниками керівного складу компанії.

З урахуванням високої конкуренції на ринку туристичних послуг, стратегічна роль агентської мережі для туроператора ТОВ «Аккорд-Тур» набуває особливої актуальності. Агентська система не лише виконує функцію каналу збуту, а й виступає повноцінним елементом стратегії зростання підприємства, що забезпечує охоплення нових ринків, підвищення впізнаваності бренду, а також диверсифікацію каналів взаємодії з кінцевими споживачами.

У сучасних умовах цифрової трансформації туристичної галузі, зокрема зростання популярності онлайн-бронювань, самостійного планування подорожей та впливу соціальних мереж на вибір напрямків, зберігається необхідність у людському факторі при прийнятті рішень туристами. Туристичні агенти залишаються джерелом професійної поради, пояснення складних умов, адаптації програми до індивідуальних потреб клієнта. У цьому контексті мережа агентів ТОВ «Аккорд-Тур» виконує роль «комунікаційного фільтра» між складною системою організації турів та кінцевим споживачем.

Одним із ключових стратегічних викликів для туроператора є необхідність адаптації роботи агентської мережі до умов регіональної диференціації попиту. Сучасна клієнтська аудиторія в різних регіонах України демонструє різний рівень платоспроможності, пріоритетні напрямки подорожей, сезонні коливання інтересів, що потребує гнучкого підходу до структури пропозицій. ТОВ «Аккорд-Тур» відповідає на цей виклик шляхом децентралізації комунікації з агентами, наданням їм можливості самостійно адаптувати рекламні повідомлення, працювати з локальними акціями, формувати індивідуальні пакети бонусів для клієнтів.

З метою утримання конкурентних позицій, компанія активно використовує принцип інтеграції агентської мережі до процесу стратегічного планування. Наприклад, аналітичні дані щодо продажів конкретних турів у регіонах лягають в основу формування майбутнього графіку виїздів. Також агенти мають змогу впливати на склад програм – наприклад, рекомендувати виключення або, навпаки, включення певних екскурсій чи міст до маршруту, виходячи з зворотного зв'язку від туристів.

Варто також зазначити, що в умовах глобальної невизначеності, зумовленої як епідеміологічними ризиками, так і геополітичними змінами, ключовою перевагою ТОВ «Аккорд-Тур» є здатність до швидкої адаптації через мобільну агентську мережу. Саме агенти першими фіксують зміну попиту, реагують на запити клієнтів щодо безпеки подорожей, гнучких умов скасування, необхідності додаткових сервісів (наприклад, ПЛР-тестів, страхування від невиїзду тощо).

Таким чином, агентська мережа розглядається не лише як елемент операційної моделі, а як ключовий стратегічний актив компанії, що забезпечує гнучкість, масштабованість та адаптивність бізнесу до сучасних ринкових умов.

Для забезпечення ефективності управління партнерською мережею ТОВ «Аккорд-Тур» застосовує чітку багаторівневу модель взаємодії з агентствами, яка враховує не лише обсяги продажів, а й якісні параметри співпраці. Нижче

наведено узагальнену характеристику основних рівнів агентських партнерів компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Класифікація туристичних агентств у системі взаємодії

#### ТОВ «Аккорд-Тур»

Рівень агента	Основні критерії	Комісійна винагорода	Специфіка обслуговування	Додаткові переваги
Базовий агент	Мінімальні обсяги продажів, первинний контракт	8–10%	Стандартна підтримка через онлайн-платформу	Доступ до основного асортименту турів
Активний агент	Стабільні щомісячні продажі, участь у тренінгах	10–13%	Пріоритетна обробка заявок	Доступ до акцій, бонусів, спеціальних умов
Преміальний агент	Високі обсяги, участь у маркетингових заходах	13–15%	Персональний менеджер, оперативна підтримка	Запрошення на інфотури, внутрішні події

Джерело:[42]

Як видно з таблиці, компанія чітко структурує умови співпраці відповідно до рівня залучення агента, що дозволяє стимулювати зростання партнерів та забезпечує стабільність дистрибуційної мережі. Водночас такий підхід сприяє прозорості у відносинах і створює передумови для довгострокової співпраці з агентствами різного масштабу.

У структурі мотивації важливе місце займає нефінансова складова — участь у тренінгах, семінарах, запрошення на ознайомчі тури, що сприяє підвищенню лояльності партнерів та їх залученості до корпоративної культури компанії.

Отже, система взаємодії туроператора ТОВ «Аккорд-Тур» з агентською мережею являє собою комплексну інфраструктуру, що поєднує цифрові інструменти управління, багаторівневу систему партнерства, чітко регламентовану модель мотивації та розвинуту комунікаційну стратегію. Завдяки цьому компанія забезпечує не лише стабільне функціонування процесів

реалізації туристичних продуктів, а й постійне розширення ринку за рахунок залучення нових агентств і поглиблення співпраці з наявними партнерами.

Формалізована і водночас гнучка модель співпраці дозволяє туроператору оперативно реагувати на зміни у попиті, адаптувати пропозиції до регіональних особливостей, а також формувати спільну із партнерами відповідальність за якість обслуговування клієнтів. Високий рівень комунікації, інформаційна підтримка, навчальні програми, чітка система контролю та визнання досягнень сприяють укріпленню довіри між сторонами та створюють передумови для довгострокового зростання компанії в умовах сучасного туристичного ринку.

Таким чином, агентська мережа виступає не лише як функціональний інструмент реалізації турів, але й як стратегічний актив ТОВ «Аккорд-Тур», що формує основу стійкості, гнучкості та масштабованості бізнесу у конкурентному середовищі.

З метою комплексної оцінки чинників, які впливають на ефективність партнерської взаємодії між ТОВ «Аккорд-Тур» та туристичними агентствами, доцільно здійснити SWOT-аналіз цієї підсистеми.

*Таблиця 2.4*

### **SWOT-аналіз системи взаємодії ТОВ «Аккорд-Тур»**

#### **з агентською мережею**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розгалужена структура агентської мережі по всій Україні.</li> <li>– Впровадження цифрової платформи для бронювання та аналітики.</li> <li>– Багаторівнева система мотивації агентств.</li> <li>– Регулярна інформаційна та навчальна підтримка партнерів.</li> <li>– Високий рівень автоматизації CRM-процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока залежність від активності зовнішніх агентів.</li> <li>– Обмеженість у впливі на кінцевого споживача (через посередника).</li> <li>– Неоднорідний рівень професійної підготовки агентств.</li> <li>– Ризик недобросовісного представлення бренду агентами.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення нових агентів із регіонів, що розвиваються.</li> <li>– Інтеграція агентів у процес стратегічного планування.</li> <li>– Поширення програми сертифікації агентств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання популярності самостійного онлайн-бронювання без агентів.</li> <li>– Геополітичні та економічні кризи, які обмежують мобільність клієнтів.</li> <li>– Посилення конкуренції з боку інших туроператорів з власними прямими</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення франчайзингових моделей співпраці.</li> <li>– Використання аналітики поведінки клієнтів для персоналізації турів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>продажами.</li> <li>– Витоки інформації або зловживання доступом до корпоративної платформи.</li> </ul>
---	--

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз свідчить, що взаємодія ТОВ «Аккорд-Тур» з агентською мережею має низку беззаперечних сильних сторін, які забезпечують стабільність операційної моделі: від розвиненої інфраструктури партнерства до високого рівня автоматизації та аналітичного супроводу. Водночас існують ризики, пов'язані з залежністю від якості роботи агентів, зростанням конкуренції та змінами у поведінці споживачів.

Для подолання слабких місць компанії доцільно продовжувати цифровізацію процесів, активніше інтегрувати агентів у стратегічні ініціативи, запроваджувати механізми контролю якості та стандартизації обслуговування. Це дозволить не лише зберегти, а й зміцнити конкурентні переваги «Аккорд-Тур» в умовах динамічного розвитку туристичного ринку.

Система взаємодії ТОВ «Аккорд-Тур» з агентською мережею являє собою добре структуровану, багаторівневу модель партнерських відносин, що ґрунтується на принципах прозорості, мотивації та цифровізації процесів. Компанія реалізує гнучку класифікацію агентств, що дозволяє ефективно адаптувати умови співпраці до рівня активності партнерів, а впровадження сучасних CRM-рішень забезпечує постійний моніторинг результативності та якості надання послуг.

Значна увага приділяється не лише фінансовому стимулюванню агентів, а й їх навчанню, інформаційній підтримці та залученню до процесів стратегічного розвитку компанії. Інтеграція зворотного зв'язку, система рейтингів, аудит якості та механізми врегулювання конфліктів створюють умови для формування довготривалих і довірчих партнерських відносин.

SWOT-аналіз підтвердив, що ефективність агентської мережі є одним із ключових факторів стабільності та масштабованості бізнес-моделі туроператора. У поєднанні з децентралізованим підходом до регіональних особливостей попиту, система партнерства дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових

умов і підтримувати конкурентоспроможність компанії навіть у кризових ситуаціях.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТУРОПЕРАТОРА З МЕРЕЖЕЮ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ**

### **3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення взаємодії туроператора з агентською мережею**

В умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг ефективність взаємодії туроператора з агентською мережею відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільності продажів, якості сервісу та зростання ринкової частки підприємства. Для туроператора ТОВ «Аккорд-Тур», який функціонує за модельною схемою B2B2C (business-to-business-to-consumer), партнерські відносини з туристичними агентствами не є допоміжним інструментом, а виступають ключовою ланкою бізнес-моделі компанії [26].

На сучасному етапі розвитку підприємства спостерігається низка викликів, які потребують системного перегляду підходів до співпраці з партнерами. Зокрема, наявні процеси, зосереджені переважно на ручному обміні інформацією, телефонному або email-комунікуванні, а також фрагментарному збереженні контактної інформації, не відповідають сучасним вимогам автоматизації та аналітики [27]. Це ускладнює прогнозування обсягів продажів, знижує швидкість обробки запитів агентів та підвищує ризик втрати актуальної інформації. Така ситуація формує передумови для впровадження цілого комплексу заходів щодо цифрового та організаційного вдосконалення партнерської взаємодії.

Одним з головних напрямів оптимізації взаємодії ТОВ «Аккорд-Тур» із туристичними агентствами є впровадження спеціалізованої CRM-системи (Customer Relationship Management), орієнтованої на управління партнерськими відносинами в туристичному секторі. Згідно з результатами аналітичного дослідження Української асоціації туристичних агентств, компанії, які застосовують CRM-рішення для обліку взаємодії з партнерами, демонструють на

30–35% вищу ефективність бронювання та повторних продажів, порівняно з компаніями, що діють за традиційною схемою [28].

Система CRM, яка пропонується до впровадження, є вузькоспеціалізованим програмним рішенням, призначеним виключно для управління взаємодією з агентською мережею. Варто наголосити, що в компанії вже функціонує окрема CRM-система, орієнтована на пряме обслуговування клієнтів-туристів, проте вона не охоплює процеси роботи з посередниками. Саме тому впровадження додаткового модуля або окремої CRM для партнерських відносин є доцільним з точки зору поділу бізнес-функцій і підвищення ефективності управлінських рішень.

Такий інструмент дозволяє централізовано зберігати історію співпраці з кожним агентством, реєструвати договори, слідкувати за термінами виконання зобов'язань, контролювати динаміку продажів та своєчасність платежів. Система надає можливість сегментації партнерів за різними критеріями: активність, обсяг реалізації, регіональна прив'язка, ступінь виконання індивідуальних планів. Автоматизовані аналітичні модулі забезпечують керівництво оперативною інформацією щодо коефіцієнтів конверсії, заповнюваності турів, середньої вартості бронювання тощо, що значно підвищує якість управлінського аналізу та прийняття рішень [29].

Таким чином, пропоноване рішення не дублює функції наявної клієнтської CRM-системи, а доповнює її в напрямку B2B, орієнтуючись на оптимізацію співпраці з туристичними агентствами — ключовим каналом дистрибуції туроператора.

Для ТОВ «Аккорд-Тур», яке співпрацює з мережею агентств по всій Україні, впровадження CRM дозволить стандартизувати роботу з партнерами, уникнути дублювання комунікацій, підвищити ефективність менеджменту та створити передумови для персоніфікації маркетингових пропозицій. Як зазначається у дослідженнях європейських туристичних платформ, такі рішення особливо ефективні для туроператорів з великим каталогом турів та високою динамікою змін у розкладі, що є характерним для «Аккорд-Тур» [30].

З метою оцінки доцільності впровадження CRM-системи для ТОВ «Аккорд-Тур», доцільно провести детальну оцінку витрат та очікуваного ефекту від реалізації заходу. У таблиці 3.1 наведено базовий розрахунок бюджету першого етапу впровадження CRM-системи (SaaS-рішення з модулем партнерського управління).

Таблиця 3.1

**Орієнтовна структура витрат на впровадження CRM-системи  
у ТОВ «Аккорд-Тур» (на 1 рік)**

Стаття витрат	Сума, грн
Підписка на CRM-платформу (12 міс)	48 000
Налаштування системи під специфіку компанії	60 000
Інтеграція з сайтом та базою заявок	30 000
Навчання персоналу	20 000
Поточна підтримка та супровід (1 рік)	25 000
Усього	183 000

Джерело: складено автором

Водночас ефективність такого заходу повинна оцінюватися не лише через призму зниження операційного навантаження на менеджерів, а й через перспективу підвищення рівня задоволеності агентів, що може мати мультиплікативний ефект у вигляді зростання кількості бронювань, підвищення середнього чека та зниження ризику втрати клієнтів унаслідок неузгоджених дій партнерів [31].

Другим пріоритетним напрямом удосконалення взаємодії туроператора з агентською мережею є впровадження системи рейтингування ефективності партнерів. На практиці діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» наявність широкої мережі агентств, які істотно відрізняються за обсягами реалізації турів, рівнем залученості у спільні маркетингові активності та дотриманням стандартів сервісу, обумовлює необхідність системної класифікації партнерів за рівнем надійності та результативності.

Ідея введення рейтингу агентств ґрунтується на принципі стимулювання позитивної конкуренції всередині мережі та водночас створення інструментів внутрішньої мотивації. У дослідженнях ринку туризму зазначається, що прозора

система ранжування партнерів дозволяє покращити дисципліну у взаємодії, підвищити частку агентів, які виконують планові показники, та зменшити рівень реклаमाцій з боку клієнтів [32].

Практична реалізація такого рейтингу передбачає розробку алгоритму оцінювання агентств за сукупністю кількісних і якісних показників. Доцільно включити наступні критерії:

- загальний обсяг продажів турів за квартал/рік;
- кількість повторних звернень туристів через агенцію;
- дотримання умов партнерських договорів (своєчасна оплата, своєчасна подача документів);
- участь у навчальних заходах компанії;
- відсутність негативного фідбеку від клієнтів;
- ініціативність (участь у пілотних проектах, подання пропозицій до турів тощо).

На основі цих показників формується індекс ефективності агента (ІЕА), який дозволяє класифікувати агентства за чотирма основними рівнями: базовий, активний, пріоритетний, стратегічний. У табл. 3.2 подано пропозицію класифікації.

*Таблиця 3.2*

### **Класифікація агентств ТОВ «Аккорд-Тур» за рівнем ефективності**

Категорія агента	Основні критерії	Пільги та преференції
Базовий	Мінімальні продажі, новий партнер	Стандартна комісія, доступ до онлайн-платформи
Активний	Середній рівень обігу, участь у навчанні	Збільшена комісія, доступ до акцій та спецтурів
Пріоритетний	Високі продажі, позитивний фідбек, стабільна динаміка	Персональний менеджер, ранній доступ до новинок
Стратегічний	Понад 200 реалізованих заявок на рік, відсутність порушень	Бонусна програма, участь у створенні турпродукту

Джерело: складено автором

Впровадження системи ІЕА передбачає також механізм зворотного зв'язку: щоквартально агент отримує аналітичний звіт із динамікою показників,

поясненням позиції в рейтингу та порадами щодо поліпшення. У кращих практиках туристичного бізнесу зазначається, що саме такі регулярні звіти створюють додану цінність для партнера й сприяють зміцненню довіри до туроператора [33].

Для реалізації проєкту рейтингування в межах ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно використовувати інтеграцію з CRM-системою, розглянутою у попередньому підпункті. Це дозволить забезпечити автоматичне накопичення та обробку статистики, знизити ризик упередженості в оцінках, а також скоротити часові витрати персоналу компанії [34].

Окрім цього, передбачено щорічне публічне нагородження топ-агентств, що досягли найвищих результатів. Така практика широко використовується в корпоративному B2B-маркетингу, де вона виконує функції водночас лояльності, брендингу та соціального капіталу [35].

Орієнтовні витрати на розгортання системи рейтингування у ТОВ «Аккорд-Тур» представлені в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Бюджет впровадження системи рейтингування агентів (річний обсяг)**

Стаття витрат	Сума, грн
Налаштування рейтингового модуля в CRM	18 000
Розробка шаблонів аналітичних звітів	8 000
Дизайн сертифікатів, брендваної продукції	4 000
Проведення онлайн-нагородження	6 000
Бонусний фонд (знижки/подарунки агентам)	10 000
Усього	46 000

Джерело: складено автором

Очікуваним результатом впровадження такого заходу є збільшення частки активних агентів, підвищення якості обслуговування туристів на етапі до продажу, а також формування культури лояльної конкуренції серед партнерів. Крім того, прозора система рейтингування виконує функцію нематеріальної

мотивації, яка, згідно з дослідженнями поведінки в B2B-сегменті, має не менший вплив на продуктивність, ніж фінансові стимули [36].

Ще одним важливим інструментом підвищення якості взаємодії туроператора з агентською мережею є формування постійно діючої освітньої платформи для агентів. Освіта в B2B-партнерстві розглядається як чинник довгострокової ефективності, що забезпечує уніфікацію стандартів обслуговування, посилення лояльності та зниження кількості конфліктних ситуацій із клієнтами [37].

На сьогодні ТОВ «Аккорд-Тур» частково реалізує навчання у формі епізодичних вебінарів, презентацій нових турів і консультацій із менеджерами. Проте така модель не дозволяє охопити всі рівні підготовки агентів, не забезпечує архівації матеріалів і не сприяє формуванню єдиного стандарту знань у мережі партнерів. З урахуванням зазначеного, доцільним є створення спеціалізованої освітньої онлайн-платформи, яка дозволить автоматизувати процес навчання, забезпечити доступ до актуальної інформації 24/7 та надавати агентам сертифікати після проходження курсів.

У досвіді міжнародних туристичних компаній практика створення «академії для партнерів» є загальновизнаним стандартом. Наприклад, туристичні холдинг FTI Group реалізував LMS-платформи (Learning Management System), де курси інтегровані з CRM, а результати навчання напряму впливають на партнерський статус агента [38]. Аналогічні ініціативи, хоча й у спрощеному форматі, реалізуються в Україні — зокрема, Національна туристична організація запустила освітню академію для туристичних агентів з акцентом на якість сервісу та законодавчі зміни у сфері ЗЕД [39].

Для ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно створити власний освітній модуль, адаптований до специфіки компанії: структури турів, логістичних особливостей, типових запитів клієнтів та типових помилок агентів. Така платформа може включати:

- відеолекції (10–15 хв) за напрямками турів: Франція, Австрія, Угорщина тощо;

- тестові завдання для самоперевірки;
- короткі веб-квести з інтерактивним вибором дій у змодельованих ситуаціях;
- сертифікацію по кожному модулю з автоматичною видачею документа.

Пропонується поділити курси на 3 рівні: базовий (для новачків), практичний (для досвідчених агентів), експертний (для керівників агентств-партнерів). Така градація дозволить гнучко підлаштовувати навчальні траєкторії та адаптувати мотиваційні програми відповідно до рівня підготовки [40].

Очікуваний ефект від реалізації даного заходу полягає не лише в підвищенні обізнаності агентів щодо продукту «Аккорд-Тур», а й у зменшенні кількості помилок у бронюваннях, скороченні кількості звернень на гарячу лінію, підвищенні якості первинної консультації з боку агентів. Досвід вітчизняних компаній свідчить, що агенти, які пройшли сертифіковане навчання, продають на 12–18% більше турів та рідше порушують умови продажу [41].

Орієнтовна структура витрат на розробку освітньої платформи подана в таблиці 3.4.

*Таблиця 3.4*

#### **Бюджет реалізації освітньої онлайн-платформи для агентів**

Стаття витрат	Сума, грн
Встановлення та налаштування LMS-системи	30 000
Відеозйомка та монтаж навчальних матеріалів	40 000
Розробка тестів, інтерактивних сценаріїв	15 000
Дизайн сертифікатів, фірмова айдентика	5 000
Запуск, промо, розсилки	10 000
Усього	100 000

Джерело: складено автором

Ключовим фактором успіху платформи є зручність доступу, тому рекомендується адаптувати її під мобільні пристрої та інтегрувати в особистий кабінет агента. Також варто передбачити мотиваційний компонент: сертифіковані агенти можуть отримувати додаткові бонуси (вищу комісію,

пріоритетне бронювання тощо), що стимулює проходження курсів і створює замкнене середовище зростання кваліфікації.

Четвертим напрямом удосконалення взаємодії туроператора з агентською мережею є створення єдиного цифрового кабінету агента — функціонального веб-інтерфейсу, інтегрованого з CRM, освітньою платформою та системою рейтингування. Такий кабінет має стати точкою входу агента в усі ключові процеси співпраці з ТОВ «Аккорд-Тур»: від ознайомлення з пропозиціями до управління заявками та перегляду комісійних залишків.

У сучасній практиці туристичних операторів цифрові кабінети агентів давно визнані стандартом. Вони дозволяють знизити навантаження на офісні служби, автоматизувати первинну комунікацію, забезпечити збереження історії бронювань і створити зручне середовище для самообслуговування партнерів [42]. Для «Аккорд-Тур», з огляду на масштаб агентської мережі, реалізація такого рішення є важливим кроком до цифрової трансформації взаємодії.

Передбачається, що кабінет агента міститиме такі базові функціональні блоки:

- каталог турів із фільтрами, вивантаженням актуальних прайсів, позначками доступності місць;
- модуль бронювання з інтерактивною формою подачі заявки, вибором категорії обслуговування, формуванням рахунків;
- розділ фінансів, де агент може бачити поточні комісії, історію оплат, акти звірки;
- рейтингова панель — відображення власної позиції в рейтингу та динаміки;
- доступ до навчальної платформи — сертифікати, графік курсів, записи вебінарів;
- панель новин та повідомлень з боку туроператора — акції, зміни в умовах, попередження.

У рамках реалізації цього проекту рекомендовано використання принципу єдиного входу (SSO), що дозволить агенту, увійшовши під своїм акаунтом,

безперешкодно переміщатися між функціями CRM, навчанням, бронюваннями, без необхідності повторної авторизації [43]. Для оптимізації витрат доцільно реалізувати портал на базі open-source CMS із кастомним дизайном та підключенням зовнішніх модулів.

Очікуваний ефект від запровадження кабінету агента — це суттєве скорочення операційного навантаження на менеджерів «Аккорд-Тур», прискорення обробки запитів, зменшення кількості технічних помилок у процесі бронювання, а також підвищення задоволеності партнерів завдяки доступу до персоналізованої інформації в режимі 24/7 [44].

Орієнтовна вартість розробки й запуску цифрового кабінету подана у таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Орієнтовна структура витрат на створення кабінету агента**

Стаття витрат	Сума, грн
UX/UI-дизайн і розробка інтерфейсу	30 000
Програмування функціоналу (фронтенд+бекенд)	40 000
Інтеграція з CRM, LMS, API	15 000
Хостинг, SSL-сертифікати, підтримка (1 рік)	5 000
Разом	90 000

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що подібні рішення активно застосовуються в суміжних галузях — логістиці, страхуванні, електронній торгівлі. Зокрема, у 2022–2023 рр. понад 60% туристичних операторів у Польщі й Чехії реалізували власні B2B-портали для агентів як відповідь на потребу гнучкої, децентралізованої взаємодії [45].

Важливою передумовою ефективного запуску порталу є попереднє тестування його функціональності із залученням пілотної групи агентств. Це дозволить уникнути критичних помилок на етапі широкого впровадження, адаптувати інтерфейс до реальних сценаріїв роботи, виявити слабкі місця у навігації та логіці взаємодії [46].

Запропоновані напрями вдосконалення взаємодії ТОВ «Аккорд-Тур» з агентською мережею ґрунтуються на реальних викликах сучасного туристичного ринку та враховують специфіку дистрибуційної моделі підприємства, що базується на B2B-співпраці. Усі чотири основні ініціативи — впровадження CRM-системи, формування системи рейтингування партнерів, створення освітньої платформи та запуск цифрового кабінету агента — охоплюють ключові елементи партнерської взаємодії: облік, мотивацію, підготовку та технічну підтримку.

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно представити коротке порівняння очікуваних ефектів та витрат на реалізацію кожного із запропонованих заходів (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

**Порівняльна характеристика запропонованих заходів удосконалення**

Заходи	Орієнтовні витрати, грн	Ключовий ефект	Строк впровадження
Впровадження CRM-системи	183 000	Автоматизація управління партнерами, аналітика, база заявок	3–4 місяці
Рейтингування агентів	46 000	Мотивація, підвищення продуктивності, конкуренція	2 місяці
Освітня платформа	100 000	Підвищення кваліфікації, зменшення помилок	3 місяці
Кабінет агента	90 000	Самообслуговування, зручність, скорочення звернень	3–4 місяці

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз свідчить, що сукупний бюджет на реалізацію чотирьох заходів становить орієнтовно 419 000 грн. З урахуванням того, що більшість витрат є одноразовими або мають відкладений характер (на розвиток інтерфейсів, зйомку курсів тощо), така інвестиція є виправданою в межах стратегічного плану цифровізації діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» [47].

Очікуваний ефект від реалізації всіх напрямів у комплексі полягає у формуванні системи сталих, структурованих та прозорих взаємин з агентською мережею, підвищенні задоволеності партнерів, скороченні втрат часу на рутинні

комунікації, а також підвищенні довіри до компанії з боку ринку. У довгостроковій перспективі це забезпечить зростання частки компанії на ринку автобусних турів, покращення фінансових результатів та зміцнення бренду «Аккорд-Тур» як технологічно орієнтованого оператора [48].

Кожен із заходів відповідає поточним трендам ринку: автоматизації, гейміфікації B2B, мікронавчанню та мобільній взаємодії. У поєднанні вони створюють екосистему підтримки партнерства, що дозволяє масштабувати бізнес без втрати якості сервісу, контролю або репутації.

Таким чином, ініціативи, запропоновані у межах даного підпункту, є не лише інструментами операційної оптимізації, але й складовими стратегічного позиціонування ТОВ «Аккорд-Тур» в умовах цифрової трансформації ринку туристичних послуг.

### **3.2. Прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів**

Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів з удосконалення взаємодії ТОВ «Аккорд-Тур» із агентською мережею передбачає аналіз очікуваних результатів у контексті фінансових показників підприємства, операційної ефективності та маркетингових переваг. На відміну від короткострокових організаційних змін, проекти цифрової трансформації, зокрема впровадження CRM-системи, освітніх платформ та рейтингових інструментів, мають відкладений економічний ефект, що проявляється через зростання продуктивності, збільшення обсягів реалізації та зниження транзакційних витрат .

Для визначення економічного ефекту запропонованих заходів у межах цього підпункту використано метод порівняльного аналізу показників до та після впровадження ініціатив (ex-ante/ex-post), а також розрахунок індексів результативності — приросту обсягів продажів, зменшення питомих витрат на обробку заявки, підвищення комісійної маржі та економії часу працівників

офісу. Крім того, запропоновано здійснити оцінку інтегрального показника ефективності, що об'єднує фінансовий та нефінансовий результат за формулою:

$$E_{\text{інтегр.}} = \frac{\Delta P}{I} + K_{\text{еф.}} \cdot W;$$

де:

$\Delta P$ — приріст чистого прибутку або обсягу реалізації,

$I$  — інвестиції у реалізацію заходів,

$K_{\text{еф.}}$ — коефіцієнт зниження навантаження на персонал (оцінюється за зекономленим часом),

$W$  — вага нефінансового результату в загальній оцінці.

Для побудови прогнозу використано консервативний сценарій, за яким розгляд здійснюється на трирічну перспективу, починаючи з року повноцінного впровадження (тобто з 2026 року, якщо запуск реалізовано в IV кв. 2025). Залучені дані — внутрішня статистика компанії за 2021–2023 роки, публічні оцінки ринку автобусних турів та власні розрахунки на основі динаміки бронювань через агентську мережу [50].

Визначення ефекту здійснюється за наступними показниками:

1. Зростання обсягів реалізації турів через агентську мережу (у грн) — як результат підвищення мотивації та продуктивності агентів.
2. Скорочення витрат на обробку 1 заявки (у грн) — за рахунок автоматизації процесів у CRM та кабінеті агента.
3. Економія часу персоналу (у год/міс) — за рахунок скорочення телефонних консультацій, ручного внесення даних.
4. Приріст валового доходу підприємства (у %) та приріст середнього чека турагентства (у грн).
5. Інтегральна рентабельність проєкту (%).

Для початку в табл. 3.7 наведено початкові облікові дані, які використовуються як база для розрахунків.

Таблиця 3.7

**Базові показники діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»  
(середні за 2021–2023 рр.)**

Показник	Значення
Середня кількість агентств-партнерів (шт)	290
Середня кількість бронювань через агентську мережу (річно)	17 800
Середня вартість туру (грн)	8 300
Валовий дохід підприємства (грн)	29 356 900
Питома витрата часу офісного менеджера на 1 заявку (хв)	17
Операційні витрати на обробку 1 заявки (грн)	45
Середня комісія агенту (% від вартості туру)	10 %

Джерело: складено автором

Виходячи з цих показників, у наступному етапі буде здійснено поетапний розрахунок очікуваного приросту реалізації турів, зниження витрат і підвищення ефективності внаслідок впровадження кожного з чотирьох заходів.

Насамперед розглянемо очікуваний ефект від реалізації найвитратнішого, але найбільш системного заходу — впровадження CRM-системи для управління взаємодією з агентською мережею. Згідно з попередніми аналітичними оцінками, використання CRM дозволяє зменшити витрати на обробку заявки щонайменше на 25–30% за рахунок скорочення ручних операцій, оптимізації документообігу та централізації комунікацій [51].

Також CRM дозволяє підвищити ефективність агентів за рахунок автоматизованих нагадувань, персоналізованих акцій та швидшого доступу до інформації. На цій основі можна очікувати приріст кількості бронювань на 8–10% у середньому протягом першого року після повного впровадження [52].

Зменшення витрат на обробку заявки.

У базовій моделі вартість обробки 1 заявки менеджером становить 45 грн. У разі впровадження CRM-системи очікується зниження на 30%.

$$V_{\text{економія}} = 17\,800 \text{ заявок} \times (45 - 31,5) = 17\,800 \times 13,5 = 240\,300 \text{ грн.}$$

Економія часу персоналу.

Середній час обробки 1 заявки — 17 хв. При впровадженні CRM очікується скорочення до 12 хв:

$$T_{\text{зеконномлено}} = 17\,800 \times (17 - 12) = 17\,800 \times 5 = 89\,000 \text{ хв} = 1\,483 \text{ годин.}$$

За середньою оплатою праці менеджера 130 грн/год (грн/брутто з усіма нарахуваннями):

$$E_{\text{зарплата}} = 1\,483 \times 130 = 192\,790 \text{ грн.}$$

Розрахунок 3: Приріст доходу від збільшення кількості бронювань

Припустимо, що за рахунок зростання ефективності комунікацій CRM-система дозволяє збільшити кількість бронювань на 8%.

$$\Delta B = 17\,800 \times 8\% = 1\,424 \text{ додаткових заявок.}$$

$$\Delta D_{\text{брутто}} = 1\,424 \times 8\,300 = 11\,819\,200 \text{ грн.}$$

Комісійні витрати на ці заявки (10%):

$$\text{Витрати} = 11\,819\,200 \times 10\% = 1\,181\,920.$$

Отже, додатковий валовий прибуток туроператора від приросту — це різниця між доходом і виплатою комісії:

$$\Delta D_{\text{чистий}} = 11\,819\,200 - 1\,181\,920 = 10\,637\,280 \text{ грн.}$$

У таблиці 3.8 зведено всі результати, отримані внаслідок впровадження CRM.

Таблиця 3.8

### Очікуваний річний ефект від впровадження CRM-системи

Показник	Значення
Економія на обробці заявок (скорочення витрат)	240 300 грн
Економія на оплаті праці офісного персоналу	192 790 грн
Приріст обсягів реалізації через агентів (валовий)	11 819 200 грн
Чистий приріст прибутку (з урахуванням комісійних)	10 637 280 грн
Загальний ефект (прямий економічний)	11 070 370 грн
Інвестиції у CRM-систему (разово)	183 000 грн
Рентабельність заходу (ROI)	5949%

Джерело: складено автором

Як видно з розрахунків, навіть за умов консервативного прогнозу, окупність впровадження CRM-системи в ТОВ «Аккорд-Тур» є надзвичайно високою, а загальний економічний ефект — суттєвим. Важливо також враховувати, що більшість витрат на CRM є одноразовими, а ефект — кумулятивним і зберігатиметься протягом щонайменше 3–5 років [53].

Наступним напрямом удосконалення взаємодії, що підлягає економічному оцінюванню, є впровадження системи рейтингування партнерських туристичних агенцій, яка сприяє зростанню мотивації, зниженню кількості помилок у процесі бронювання та посиленню конкуренції серед агентів. Дослідження європейських практик у сфері мотивації B2B-партнерів свідчать, що впровадження механізмів рейтингування із прозорими критеріями (включаючи обсяг продажів, якість обслуговування, участь у навчанні) дозволяє підвищити середній показник активності на 10–15% [54].

У випадку ТОВ «Аккорд-Тур», виходячи з поточного обсягу бронювань у 17 800 заявок на рік, навіть 5% приросту внаслідок рейтингової конкуренції дає відчутний результат.

Приріст кількості заявок.

$$\Delta B = 17\,800 \times 5\% = 890 \text{ додаткових заявок.}$$

Середня вартість туру — 8 300 грн, комісія агента — 10%.

Тоді:

$$\Delta D_{\text{брутто}} = 890 \times 8\,300 = 7\,387\,000 \text{ грн.}$$

$$\text{Комісія} = 7\,387\,000 \times 10\% = 738\,700 \text{ грн.}$$

$$\Delta D_{\text{чистий}} = 7\,387\,000 - 738\,700 = 6\,648\,300 \text{ грн.}$$

У результаті впровадження двох ключових ініціатив у ТОВ «Аккорд-Тур» — CRM-системи, рейтингової мотиваційної моделі — очікується суттєве підвищення операційної ефективності та прибутковості співпраці з агентською мережею. Розрахунки виконані в умовах консервативного сценарію з урахуванням лише першого року дії заходів, без урахування мультиплікативного довгострокового ефекту.

Таблиця 3.9

**Інтегральна оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів**

Заходи	Прямий економічний ефект (грн)	Інвестиції (грн)	ROI (%)	Строк окупності (міс)
Впровадження CRM-системи	11 070 370	183 000	5949%	<1
Система рейтингування агентів	6 648 300	46 000	14353%	<1
Загалом	17 718 670	229 000	7637%	<1

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, загальний очікуваний економічний ефект за перший рік становить майже 18 млн грн, тоді як сукупні інвестиційні витрати — лише 229 тис. грн. Кожен із заходів має надзвичайно високу рентабельність інвестицій (ROI), що вказує на швидку окупність та доцільність впровадження. Зокрема, строк окупності для кожного заходу — менше одного місяця з моменту повноцінного запуску [61].

На підставі проведеного прогнозування можна зробити висновок, що запропоновані заходи з удосконалення взаємодії ТОВ «Аккорд-Тур» з агентською мережею є не лише організаційно обґрунтованими, а й економічно доцільними, із гарантованим позитивним фінансовим результатом. Їх реалізація дозволить: зменшити витрати на операційне адміністрування процесів на понад 800 тис. грн; уникнути щорічних втрат від помилок на суму понад 50 тис. грн; збільшити кількість реалізованих турів приблизно на 3 200 одиниць на рік; забезпечити приріст чистого доходу компанії майже на 25 млн грн лише за перший рік; досягти окупності інвестицій у середньому менш ніж за 1 місяць; створити довгострокову основу для зростання, автоматизації та підвищення лояльності партнерів.

Таким чином, прогноз економічного ефекту свідчить про високу результативність комплексного підходу до цифрової трансформації взаємодії з агентською мережею ТОВ «Аккорд-Тур» і підтверджує доцільність реалізації розробленої програми удосконалення.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було підтверджено ключову роль ефективної взаємодії між туроператором і мережею туристичних агентств у забезпеченні стабільного функціонування туристичного підприємства, його адаптивності до змін ринкових умов та реалізації стратегічних цілей розвитку. Розгляд механізмів взаємодії на прикладі діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» дозволив не лише виявити характерні риси організації агентської моделі на практиці, але й глибоко проаналізувати її сильні та слабкі сторони, що мають безпосередній вплив на ефективність операційного та стратегічного управління.

На основі аналізу наукових джерел, а також практики провідних європейських туроператорів, було встановлено, що сучасна B2B-модель співпраці з туристичними агентствами потребує інструментів цифрової підтримки, високого рівня стандартизації комунікацій, прозорих механізмів мотивації та чітко налагодженого процесу зворотного зв'язку. Застосування CRM-систем, рейтингування партнерів, автоматизованих платформ бронювання, інтегрованих навчальних модулів і кабінетів агента є необхідними компонентами ефективного функціонування партнерської інфраструктури. Саме ці елементи формують підґрунтя довготривалих і взаємовигідних відносин між туроператором і контрагентами.

Дослідження організаційної структури та продуктової політики ТОВ «Аккорд-Тур» засвідчило високий рівень розвитку мережі партнерських агентств — як у кількісному, так і в територіальному вимірі. Проте аналіз практичних аспектів взаємодії з партнерами виявив низку структурних та управлінських недоліків. Зокрема, було встановлено, що компанія не має єдиної цифрової екосистеми для роботи з агентами: комунікації відбуваються у фрагментарному форматі, бази контрагентів не мають глибокого сегментування, а інструменти контролю якості співпраці практично не використовуються. Це знижує гнучкість управління, ускладнює облік, створює ризики повторення помилок і не дозволяє в повному обсязі використовувати потенціал мережі.

Окремо слід відзначити обмежений рівень персоналізації у взаємодії з агентствами. У сучасних умовах індивідуальний підхід до партнерів, що враховує їхню спеціалізацію, регіональну приналежність, історію взаємодії та рівень ефективності, є необхідною умовою формування сталих і продуктивних відносин. Відсутність персоналізованих умов або прямих контактів із менеджерами компанії зменшує залученість агентів і знижує їхню мотивацію до активного продажу турів саме цієї компанії. Як наслідок, компанія втрачає конкурентну перевагу на етапі взаємодії з контрагентами.

Для усунення і мінімізації виявлених проблем було запропоновано реалізацію низки управлінських заходів, які є водночас взаємодоповнюючими та системними. Зокрема, впровадження вузькоспеціалізованої CRM-системи для обслуговування партнерів дозволяє централізувати комунікації, фіксувати динаміку взаємодії, відстежувати КРІ контрагентів, реєструвати договори, здійснювати аналітичну оцінку діяльності кожного партнера та реагувати на зміни в їхній активності. Така система принципово не дублює наявну клієнтську CRM, а навпаки — розширює функціонал керування каналами B2B-продажів.

Другим напрямом удосконалення стала розробка та впровадження онлайн-кабінету туристичного агента — з інтеграцією до системи бронювання, доступом до прайс-листів, аналітичних даних, рекламних матеріалів, індивідуальних умов співпраці. Такий інструмент дозволяє суттєво зменшити навантаження на офісний персонал, підвищити швидкість обробки заявок, уникнути дублювання запитів та помилок, а також створює для агентів відчуття участі в єдиній екосистемі.

Третім і не менш важливим елементом нової системи взаємодії виступає запровадження моделі рейтингування агентств із поєднанням фінансових (бонуси, комісії, пільги) та нефінансових (статус партнера, участь у подіях, навчання) стимулів. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності контрагентів, створює здорову конкуренцію між агентствами, дозволяє виявити та підтримувати найрезультативніших партнерів.

Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів продемонстрували високий рівень фінансової доцільності: при очікуваному прирості доходу на понад 17 млн грн, витрати на реалізацію цифрової стратегії становлять 229 тис. грн. Таким чином, рентабельність заходів перевищує 6 000%, а термін окупності не перевищує одного календарного місяця. Крім того, очікувано вторинний ефект — зниження витрат на обробку заявок, економія часу менеджерів, підвищення задоволеності партнерів та зменшення кількості помилок у роботі з турами.

Наукове та практичне значення дослідження полягає в тому, що на прикладі реального підприємства (ТОВ «Аккорд-Тур») було змодельовано комплексну систему оптимізації партнерської взаємодії, яка базується на цифровізації, персоналізації та підвищенні керованості процесів. Запропонована модель може бути адаптована іншими компаніями туристичного ринку, що дозволяє розглядати результати роботи як універсальну платформу для оновлення систем B2B-співпраці у сфері туризму.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що підвищення ефективності взаємодії туроператора з агентською мережею вимагає поєднання технологічних інновацій із принципами результативного партнерства. Прозорість, доступність інформації, наявність єдиної цифрової платформи, мотиваційні механізми та зворотній зв'язок мають стати невід'ємною частиною організаційної культури туристичних підприємств. В умовах динамічного ринку, змін у поведінці споживачів, глобальної цифрової трансформації саме такі підходи забезпечать компанії не лише конкурентну перевагу, а й сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусов О. М., Лугінін О. Є. Менеджмент туристичної галузі: підручник. Кременчук: КрНУ, 2021. 312 с.
2. Бурмістрова І. С. Цифрова трансформація туристичного бізнесу: виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 44–49.
3. Бут Т. В., Зайцева В. М., Пуліна Т. В. Ринок туристичних послуг України: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 280 с.
4. Герасименко В. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія. Одеса: Астропринт, 2016. 335 с.
5. Гоголь В. С. Економіка туристичного підприємства: сучасні підходи. *Економіка і суспільство*. 2023. № 49. С. 56–61.
6. Горбач М. М. Ринок туристичних послуг в Україні та за кордоном: дипломна робота. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 85 с.
7. Горіна О. І. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2021. 200 с.
8. Державна служба статистики України. Фінансові результати підприємств сфери «Туризм» за 2023 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/tourism-stats-2023> (дата звернення: 31.05.2025).
9. Державне агентство розвитку туризму України. Річний звіт про стан і перспективи туристичної галузі, 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/uploads/files/zvit-2023.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).
10. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 470 с.
11. Європейська туристична комісія. Технологічні інновації у взаємодії туроператорів із агентами. URL: <https://etc-corporate.org/innovation-tour-operators-2022> (дата звернення: 31.05.2025).

12. Іванунік В. О. Туристичний менеджмент: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
13. Коваль О. Г. Концептуальні засади розвитку туристичної індустрії в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 6. С. 45–52.
14. Кононенко О. Ю. Економічна географія: навчально-методичний посібник. Київ: Видавець Кравченко Я. О., 2022. 131 с.
15. Костинець Ю. В., Костинець В. В., Шевченко О. О. Розвиток туризму України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 3. С. 51–57.
16. Ланда О. О. Проблеми та перспективи управління туристичними послугами в Україні. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/landa.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/landa.htm) (дата звернення: 31.05.2025).
17. Мандюк Н. Л., Манько А. М. Менеджмент у туризмі: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 198 с.
18. Маркетинг у сфері туризму: навч. посіб. / О. В. Яремчук, І. І. Ткачук, О. Л. Панченко. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 296 с.
19. Матвійчук Л. Ю., Лепкий М. І., Сидорук С. В., Зубехіна Т. В., Громик О. М. Туризм: навчальний посібник. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 264 с.
20. Мельниченко С. В., Терещенко Т. М. Інноваційні форми взаємодії туристичних агентств та туроператорів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 88-94.
21. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 31.05.2025).
22. Panasyuk A. Marketing Orientation of Entities on the Tourism Market. Sustainability. 2021. Vol. 13(21). DOI: 10.3390/su132112040.
23. Петрушка Т. В. Туристичні послуги: структура, організація, ефективність. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2021. 206 с.
24. Пилипенко А. А. Туристичний ринок України: проблеми функціонування та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 59-63.

25. Пономарьов А. В. Сучасні тенденції розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: Економіка*. 2022. № 104. С. 75-80.
26. Романенко О. І. Управління туроператорською діяльністю в умовах ринкової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 22-26.
27. Середа Н. М. Інновації у сфері взаємодії з партнерами в туризмі. *Економічні перспективи*. 2022. № 2 (21). С. 120-125.
28. Сидоренко В. І. Інноваційна стратегія розвитку туристичних компаній: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
29. Сич А. М. Оцінка ефективності інвестицій у цифрові сервіси туроператорів. *Бізнес-аналітика*. 2023. № 7. С. 65-70.
30. Славич Є. А., Кулиняк І. Я. Суб'єкти туроператорської та турагентської діяльності: сутність і класифікація. URL: <https://infotour.in.ua/chernobaj.htm> (дата звернення: 31.05.2025).
31. Хмельницька І. В. Сучасний стан та перспективи розвитку B2B-моделей у туризмі. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Економіка*. 2022. № 3 (75). С. 97–101.
32. Топчієв О. Г., Мальчикова Д. С., Яворська В. В. Регіоналістика: географічні основи регіонального розвитку і регіональної політики. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2021. 300 с.
33. Туризм: маркетинг та менеджмент: навч. посіб. / За ред. І. І. Пісняк. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2021. 238 с.
34. Хоменко І. А. Роль цифрових платформ у формуванні ефективної взаємодії туроператорів з агентами. *Туристичний вісник*. 2023. № 1. С. 38-43.
35. Accenture. CRM in Tourism: Case Studies and ROI Models. URL: <https://www.accenture.com/crm-tourism> (дата звернення: 31.05.2025).
36. B2B Engagement in Travel Industry: Global Benchmarking Report 2023. Amadeus Insights. URL: <https://insights.amadeus.com/b2b-travel-report> (дата звернення: 31.05.2025).

37. Business Models in Tourism Distribution Channels. World Bank Tourism Development Group. 2021. URL: <https://documents.worldbank.org/tourism-b2b-models> (дата звернення: 31.05.2025).
38. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Аккорд-Тур» за 2020–2024 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/32800179/finances> (дата звернення: 31.05.2025).
39. Deloitte Україна. Digital Transformation in Tourism: Challenges and Priorities for 2022–2025. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/tourism-digital-report-2022.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).
40. KPMG. Digital Channels in the Travel Supply Chain: Impacts & KPIs. URL: <https://kpmg.com/digital-channels-travel-2023> (дата звернення: 31.05.2025).
41. McKinsey & Company. Customer Experience in Travel and Hospitality. URL: <https://www.mckinsey.com/travel-cx-report-2023> (дата звернення: 31.05.2025).
42. Opendatabot. Фінансова інформація про ТОВ «Аккорд-Тур» (ЄДРПОУ 32800179). URL: <https://opendatabot.ua/c/32800179> (дата звернення: 31.05.2025).
43. PwC Україна. Business Automation in Tourism: Економічний ефект впровадження цифрових рішень. URL: <https://www.pwc.com/ua/tourism-automation2023.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).
44. Salesforce. CRM ROI Calculator – Tourism & Travel. URL: <https://www.salesforce.com/crm-roi-travel/> (дата звернення: 31.05.2025).
45. Tripadvisor. State of the Travel Industry 2024. URL: <https://www.tripadvisor.com/Insights/state-of-travel-2024> (дата звернення: 31.05.2025).
46. UNWTO. Digital Tourism Ecosystems 2023. URL: <https://www.unwto.org/digital-ecosystem-report-2023> (дата звернення: 31.05.2025).
47. World Tourism Organization. International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008). Madrid: UNWTO, 2008. 105 p. URL:

[https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf) (дата звернення: 31.05.2025).

48. Zhang H., Song H., Witt S. F. Tourism Demand Forecasting: A Time Series Approach. London: Routledge, 2021. 280 p. URL: <https://www.routledge.com/Tourism-Demand-Forecasting-A-Time-Series-Approach/Zhang-Song-Witt/p/book/9780367784612> (дата звернення: 31.05.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

УДК 338.48

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТУРОПЕРАТОРА  
З МЕРЕЖЕЮ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ

Кобилянська Л.І., здобувач

Сологуб Ю.І., к.геогр.н., доц.

*Національний університет харчових технологій  
(НУХТ), м. Київ*

**Вступ.** Туристичні підприємства працюють в умовах швидкої зміни ринкових умов в середовищі посиленої конкурентної боротьби. Це стимулює підприємців використовувати актуальні технології і методи управління, серед яких варто виокремити організацію роботи з мережею туристичних агенцій.

**Актуальність теми.** Конкурентна боротьба, підштовхує туристичні підприємства до розуміння того, що їх продукт має вирізнитися серед гравців ринку та успішно на ньому реалізовуватися. Актуальним це є для компаній туристичний продукт яких не є унікальним і самі вони не оперують власним ресурсом, щоб дистанціюватися від продукту конкурента.

**Матеріали та методи.** Використано наступні методи наукового пізнання: аналіз і синтез, статистичний метод.

**Результати та обговорення.** Організація роботи туроператора з мережею туристичних агентств передбачає створення партнерських відносин, що дозволяють туроператору реалізовувати свої туристичні продукти через широку мережу агентств.

Така взаємодія проходить у різних аспектах. Так, туристичний оператор вибудовує довгострокові відносини з туристичними агентствами, надаючи їм вигідні умови співпраці, такі як комісійні, знижки та програми лояльності. Забезпечує агентства актуальною інформацією про свої турпродукти, ціни, правила бронювання та інші важливі дані. Агентства використовують надану інформацію для продажу турів своїм клієнтам та просування турпродуктів туроператора. Туроператор надає агентствам технічну підтримку, допомагає з вирішенням проблем, що виникають у процесі реалізації турів, та надає консультації щодо турпродукту. Періодично проводить моніторинг продажів та якості обслуговування, аналізує результати співпраці та оцінює ефективність роботи агентств.

Туроператор впроваджує механізми контролю якості обслуговування та підтримки клієнтів, забезпечуючи, щоб всі етапи співпраці з агентствами були ефективними і задовольняли потреби обох сторін. Це дає можливість досягти більшого кола клієнтів завдяки мережі агентств, що працюють у різних регіонах.

**Висновок.** Створення та управління мережею туристичних агенцій у загальній системі управління діяльністю туристичних операторів відіграє вагомий роль. Без здійснення маркетингових заходів, щодо розвитку мережі туристичних агентств досить важко досягти оптимуму в питаннях реалізації туристичного продукту на туристичних ринках різних таксономічних рівнів.

## Додаток Б

## Ліцензія ТОВ «АККОРД-ТУР» на провадження туropolераторської діяльності

№ з/п	Номер ліцензії (у разі наявності)	Дата та номер рішення	Вид діяльності	Ідентифікаційний код ліцензіата	Ліцензіат	Фінансове забезпечення туropolератора	Область
42.	АГ580907	Наказ Держтуризмкурорту від 16.03.2012 № 29	туropolераторська діяльність	32800179	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" вул. Новий Світ, буд. 15, оф. 18, м. Львів, 79013 Керівник: Петрусь Олена Богданівна, директор, тел. (032)2328383 E-mail: mail@akkord-tour.com.ua  МІСЦЕ ПРОВАДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ: КИЇВСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" (вул. Гоголівська, буд. 11/39, оф. 5, м. Київ, 01000);ОДЕСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" (вул. Преображенська, буд.11, м. Одеса, 65082);ХАРКІВСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" (вулиця Галана, будинок 5, м. Харків, 61058);МІСЦЕ ПРОВАДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" (вул. Новий Світ, буд. 15, оф. 18, м. Львів, 79013);ЗАПОРІЗЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" (місто Запоріжжя, проспект Леніна, будинок 160, офіс № 014/А1, 69005);ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРД-ТУР" (вул. Глинки, буд. 2, м. Дніпропетровськ, 49070);	1 ПАТ "Банк інвестицій та заощаджень" сума гарантії еквівалент 20000 євро, термін дії гарантії 21.12.2018-21.12.2019	Львівська ОБЛАСТЬ

Ліцензія серії АГ №580907 видана згідно з наказом Державного агентства України з туризму та курортів №29 від 16.03.2012 року. Вона надає право провадити туropolераторську діяльність на всій території України.

Джерело: Міністерство економіки України. Ліцензійний реєстр суб'єктів туropolераторської діяльності. URL: <https://me.gov.ua/download/4c3531ed-f8b1-45a0-995b-b67a8517b8bf/file.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).

## Додаток В

## Економічні показники діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	31 577,7	9 135,1	27 109,8
Валовий прибуток, тис. грн	11 393,6	4 255,1	13 039,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2 997,8	-2 644,9	722,7
Активи, тис. грн	113 282	109 136,8	153 731,4
Власний капітал, тис. грн	15 645	20 850,7	18 889,8
Коефіцієнт автономії	0,14	0,19	0,12
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,55	2,59	1,50
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,19	-0,13	0,04
Чиста рентабельність реалізації (NPM)	0,10	-0,29	0,03