

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти **Горяної Анни Костянтинівни**
(ПІБ)

академічної групи **242М-243-1**
(шифр)

спеціальності **242 Туризм і рекреація**
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Туристична діяльність»**
(офіційна назва)

на тему: **«Управління лояльністю клієнтів туристичної агенції в системі формування повторних продажів»**

(назва за наказом ректора)

| Керівники | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою | | Підпис |
|---------------------------|-----------------------|------------------|---------------|--------|
| | | рейтинговою | інституційною | |
| кваліфікаційної роботи | Безугла Л.С. | | | |
| розділів: | | | | |
| 1. Аналітичний | Безугла Л.С. | | | |
| 2. Дослідницький | | | | |
| 3. Проектний | Безугла Л.С. | | | |

| | | | | |
|-----------|-----------------|--|--|--|
| Рецензент | Захарченко Ю.В. | | | |
|-----------|-----------------|--|--|--|

| | | | | |
|----------------|--------------|--|--|--|
| Нормоконтролер | Безугла Л.С. | | | |
|----------------|--------------|--|--|--|

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
 завідувач кафедри туризму та економіки підприємства
 (повна назва)
 _____ Л.С.Безугла
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

здобувачки Горяної А.К. академічної групи 242м-24з-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 242 Туризм і рекреація
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»
 (офіційна назва)

на тему: «Управління лояльністю клієнтів туристичної агенції в системі формування повторних продажів»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|--|--|------------------|
| Аналітичний | Теоретико-методологічні основи управління лояльністю клієнтів у туристичному бізнесі | 29.09.2025 |
| Дослідницький | Стан та оцінка управління лояльністю клієнтів туристичної агенції | 27.10.2025 |
| Проектний | Розробка напрямів удосконалення управління лояльністю клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. | 28.11.2025 |
| Оформлення кваліфікаційної роботи магістра | | 05.12.2025 |

Завдання видано _____
 (підпис керівника)

Л.С. Безугла
 (ініціали та прізвище)

Дата видачі 09.06.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2025 р.

Прийнято до виконання _____
 (підпис здобувачки вищої освіти)

А.К. Горяна
 (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ | 12 |
| 1.1 Сутність та еволюція поняття «лояльність клієнтів» в туристичній сфері | 12 |
| 1.2 Класифікація видів лояльності клієнтів та їх вплив на повторні продажі туристичних продуктів | 17 |
| 1.3 Фактори формування клієнтської лояльності в діяльності туристичних агенцій | 23 |
| 1.4 Методи та інструменти управління лояльністю клієнтів у сфері туризму | 25 |
| 1.5 Методичні підходи до оцінювання рівня лояльності клієнтів туристичних агенцій | 27 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ | 31 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. на ринку туристичних послуг | 31 |
| 2.2 Аналіз клієнтської бази та структури повторних продажів туристичної агенції | 42 |
| 2.3 Оцінювання рівня задоволеності та лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. | 48 |
| 2.4 Аналіз застосовуваних інструментів утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів | 50 |
| Висновки до розділу 2 | 53 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ФОП ДВОРНІКОВОЇ Ю.О. | 55 |
| 3.1 Розробка програми лояльності клієнтів як інструменту стимулювання повторних продажів | 55 |
| 3.2 Впровадження CRM-інструментів та цифрових каналів комунікації у систему управління лояльністю | 63 |
| 3.3 Оцінювання очікуваної економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів | 66 |
| Висновки до розділу 3 | 71 |
| ВИСНОВКИ | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 75 |

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 74, рис. 11, табл. 17, 50 літературних джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління лояльністю клієнтів туристичної агенції як ключового чинника формування повторних продажів туристичних продуктів. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності лояльності клієнтів у туристичному бізнесі.

У аналітичному розділі проведено комплексний аналіз діяльності ФОП Дворнікової Юлії Олександрівни (ТК «Юмі-тревел»), зокрема організаційної структури управління, партнерської мережі, динаміки реалізації туристичних продуктів, фінансових результатів за 2022–2024 роки, структури клієнтської бази та повторних продажів. Оцінено рівень задоволеності та лояльності клієнтів із використанням показників CSI та NPS, встановлено взаємозв'язок між зростанням частки повторних клієнтів і покращенням фінансових показників діяльності агенції.

У проектному розділі запропоновано формалізовану програму лояльності на основі змішаної моделі «статус + бонуси + рекомендації», адаптовану до специфіки туристичного попиту та циклічності туристичних покупок. Обґрунтовано доцільність впровадження CRM-інструментів і цифрових каналів комунікації для системного управління клієнтськими відносинами.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних напрямів удосконалення управління лояльністю клієнтів туристичної агенції з метою стимулювання повторних продажів туристичних продуктів.

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю клієнтів у діяльності туристичної агенції.

Предмет дослідження – організаційно-економічні та маркетингові механізми формування, підтримки й розвитку лояльності клієнтів туристичної агенції в системі повторних продажів.

У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів до лояльності клієнтів; аналізу та синтезу – для дослідження факторів і видів лояльності; статистичного та економічного аналізу – для оцінювання фінансових результатів і структури повторних продажів; порівняльного аналізу – для узагальнення сучасних підходів до управління лояльністю; маркетингових досліджень – для оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів (CSI, NPS); проектного підходу – для розробки програми лояльності та CRM-рішень; економічних розрахунків – для визначення очікуваної ефективності запропонованих заходів; системного підходу – для комплексної оцінки впливу управління лояльністю на діяльність туристичної агенції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ, ТУРИСТИЧНА АГЕНЦІЯ, ПОВТОРНІ ПРОДАЖІ, ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ, CRM-СИСТЕМА, КЛІЄНТСЬКА БАЗА, ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ.

PAPER

Explanatory note: p. 74, fig. 11, tab. 17, 50 references.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of managing customer loyalty in a travel agency as a key factor in the formation of repeat sales of tourist products. Scientific approaches to interpreting the essence of customer loyalty in the tourism business are summarized.

The analytical section provides a comprehensive analysis of the activities of the sole proprietorship Dvornikova Yulia Oleksandrivna (TC "Yumi-travel"), in particular the organizational structure of management, partner network, dynamics of sales of tourist products, financial results for 2022–2024, the structure of the client base and repeat sales. The level of customer satisfaction and loyalty is assessed using CSI and NPS indicators, and the relationship between the increase in the share of repeat customers and the improvement of the financial performance of the agency is established.

The project section proposes a formalized loyalty program based on a mixed model of “status + bonuses + recommendations”, adapted to the specifics of tourist demand and the cyclical nature of tourist purchases. The feasibility of implementing CRM tools and digital communication channels for systematic management of customer relationships is substantiated.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate and develop practical directions for improving the loyalty management of travel agency customers in order to stimulate repeat sales of tourist products.

The object of the study is the process of managing customer loyalty in the activities of a travel agency.

The subject of the study is organizational, economic and marketing mechanisms for the formation, support and development of loyalty of travel agency customers in the repeat sales system.

The following methods were used in the research process: theoretical generalization - to systematize scientific approaches to customer loyalty; analysis and synthesis - to study factors and types of loyalty; statistical and economic analysis - to evaluate financial results and the structure of repeat sales; comparative analysis – to generalize modern approaches to loyalty management; marketing research – to assess customer satisfaction and loyalty (CSI, NPS); project approach – to develop a loyalty program and CRM solutions; economic calculations – to determine the expected effectiveness of the proposed measures; system approach – to comprehensively assess the impact of loyalty management on the activities of a travel agency.

KEYWORDS: CUSTOMER LOYALTY, TRAVEL AGENCY, REPEAT SALES, LOYALTY PROGRAM, CRM SYSTEM, CUSTOMER BASE, TOURIST SERVICES.

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В умовах високої конкуренції, цифровізації каналів продажу та поширення онлайн-агрегаторів туристичні агенції вимушені шукати стійкі механізми утримання клієнтів, оскільки залучення нового туриста потребує значно більших витрат порівняно з розвитком довгострокових відносин із наявною клієнтською базою. Відтак управління лояльністю виступає не лише інструментом маркетингової діяльності, а стратегічним фактором забезпечення стабільності доходів та конкурентних переваг агенції.

Додатково актуальність теми підсилюється специфікою туристичного продукту, який має нематеріальний характер, характеризується високим рівнем споживчого ризику та залежністю якості результату подорожі від багатьох партнерів (перевізників, засобів розміщення, туроператорів). За таких умов довіра до туристичної агенції, її репутація, якість консультацій і післяпродажного супроводу стають ключовими чинниками, що визначають готовність клієнтів здійснювати повторні покупки та рекомендувати агенцію іншим. Саме тому управління лояльністю у туризмі доцільно розглядати як комплексний процес формування позитивного клієнтського досвіду та зниження невизначеності для туристів.

Важливою передумовою актуальності дослідження є також мінливість зовнішнього середовища, що впливає на туристичну активність населення, зокрема економічні та безпекові чинники, сезонність попиту, зміни туристичних пріоритетів і поведінкових моделей споживачів. У таких умовах туристичні агенції потребують науково обґрунтованих підходів до сегментації клієнтів за рівнем лояльності, оцінювання її показників та формування ефективних програм утримання і стимулювання повторного попиту.

Отже, актуальність обраної теми визначається практичною необхідністю підвищення ефективності діяльності туристичних агенцій через розвиток стійкої клієнтської бази, збільшення частки повторних продажів і посилення

рекомендаційної активності туристів. Дослідження механізмів управління лояльністю клієнтів та розробка прикладних заходів для конкретної туристичної агенції створює передумови для вдосконалення її конкурентної позиції та забезпечення стабільного розвитку в сучасних умовах туристичного ринку.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління лояльністю клієнтів туристичної агенції з метою підвищення рівня повторних продажів в туристичній агенції.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити сутність та простежити еволюцію наукових підходів до поняття лояльності клієнтів у туристичній сфері;
- систематизувати види лояльності клієнтів та обґрунтувати їх вплив на повторні продажі туристичних продуктів;
- визначити та проаналізувати основні фактори формування клієнтської лояльності в діяльності туристичних агенцій;
- дослідити сучасні методи та інструменти управління лояльністю клієнтів у сфері туризму:
- розглянути методичні підходи до оцінювання рівня лояльності клієнтів туристичних агенцій;
- надати загальну характеристику діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. на ринку туристичних послуг та визначити її організаційно-економічні особливості;
- проаналізувати клієнтську базу ФОП Дворнікової Ю.О. та структуру повторних продажів туристичних продуктів;
- оцінити рівень задоволеності та лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. із застосуванням сучасних маркетингових показників;
- дослідити застосовувані інструменти утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів у діяльності туристичної агенції.;

- розробити програму лояльності клієнтів як інструмент стимулювання повторних продажів туристичних продуктів;
- обґрунтувати доцільність упровадження CRM-інструментів і цифрових каналів комунікації у систему управління лояльністю клієнтів;
- оцінити очікувану економічну та маркетингову ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів туристичної агенції.

Об’єкт дослідження – процес управління взаємовідносинами з клієнтами туристичної агенції, що охоплює систему організаційних, економічних, маркетингових та комунікаційних заходів, спрямованих на залучення, утримання та розвиток клієнтської бази, формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами, підвищення рівня їхньої задоволеності та лояльності, а також забезпечення стабільності й зростання повторних продажів туристичних послуг в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління лояльністю клієнтів туристичної агенції як чинника формування повторних продажів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень і прикладних підходів до управління лояльністю клієнтів у туристичному бізнесі з урахуванням специфіки діяльності туристичних агенцій малого підприємництва, зокрема:

- *удосконалено* процесно-інтегрований підхід до трактування лояльності клієнтів туристичної агенції, відповідно до якого лояльність розглядається як поєднання поведінкових, ставленнєвих та рекомендаційних характеристик клієнта, що формується упродовж клієнтського циклу та проявляється не лише у повторних продажах, а й у довірі та готовності підтримувати довгострокові відносини з агенцією;
- *систематизовано* види лояльності клієнтів у туризмі за кількома класифікаційними ознаками (за змістом, силою, стадіями розвитку, об’єктом

спрямованості та стабільністю) та визначено їх диференційований вплив на формування повторних продажів туристичних продуктів;

- *запропоновано* методичний підхід до оцінювання лояльності клієнтів туристичних агенцій, який поєднує поведінкові, ставленнєві, рекомендаційні та фінансово-економічні показники і дозволяє встановити зв'язок між рівнем лояльності та результатами діяльності підприємства;

- *удосконалено* підхід до оцінювання ефективності управління лояльністю клієнтів, який ґрунтується на інтегральному поєднанні економічних, маркетингових, клієнтських і стратегічних ефектів та дозволяє кількісно обґрунтувати доцільність впровадження програм лояльності в діяльності туристичних агенцій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань кваліфікаційної роботи у процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечило комплексний та системний характер аналізу управління лояльністю клієнтів туристичної агенції: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних підходів до трактування сутності клієнтської лояльності, узагальнення наукових концепцій управління лояльністю та формування цілісного уявлення про її роль у туристичному бізнесі; індукція і дедукція – для формування узагальнених висновків на основі аналізу конкретних показників діяльності туристичної агенції та для переходу від загальних теоретичних положень до прикладних управлінських рішень; системний підхід – для розгляду управління лояльністю клієнтів як цілісної системи, що поєднує клієнтську базу, сервісні процеси, комунікаційні інструменти, програму лояльності та фінансові результати діяльності туристичної агенції; структурно-логічний метод – для побудови логіки дослідження, структурування розділів кваліфікаційної роботи та взаємоузгодження теоретичних, аналітичних і проєктних положень; економіко-статистичний аналіз – для оцінювання динаміки фінансових результатів, доходів, витрат, прибутковості та структури повторних продажів туристичних послуг у 2022–2024 роках; порівняльний

аналіз – для зіставлення показників діяльності туристичної агенції у часовому розрізі, а також для порівняння ролі первинних і повторних клієнтів у формуванні доходів; метод групування та сегментації – для аналізу клієнтської бази за основними сегментами, частотою звернень, типами туристичних продуктів та рівнем лояльності клієнтів; маркетингові методи дослідження (анкетування, опитування) – для оцінювання рівня задоволеності клієнтів та рекомендаційної лояльності з використанням показників CSI та NPS; фінансово-аналітичні методи – для визначення взаємозв'язку між рівнем лояльності клієнтів, повторними продажами та фінансовими результатами туристичної агенції; процесний і клієнтоорієнтований підхід – для аналізу взаємодії туристичної агенції з клієнтами на різних етапах клієнтського циклу та розробки програми лояльності; проектно-розрахунковий метод – для обґрунтування запропонованих заходів щодо впровадження програми лояльності, CRM-інструментів та оцінювання їх очікуваної економічної і маркетингової ефективності; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження у вигляді таблиць, схем, діаграм і рисунків.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять: нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність суб'єктів туристичного бізнесу; наукові праці вітчизняних і закордонних учених з питань управління лояльністю клієнтів, туристичного бізнесу та сервісної економіки, опубліковані у фахових наукових виданнях; матеріали міжнародних організацій і професійних асоціацій у сфері туризму, аналітичні звіти та рекомендації щодо розвитку туристичного ринку та управління клієнтськими відносинами; внутрішні інформаційні та аналітичні матеріали ФОП Дворнікової Ю.О., зокрема дані фінансової та операційної звітності за 2022–2024 роки, інформація щодо обсягів реалізації туристичних продуктів, структури клієнтської бази, повторних продажів та партнерської мережі; результати власних маркетингових досліджень автора, отримані шляхом опитування клієнтів туристичної агенції, що використані для оцінювання рівня задоволеності (CSI) та лояльності клієнтів (NPS); інформація з офіційних

вебсайтів туристичних операторів, туристичних платформ і професійних спільнот, що використана для аналізу туристичних напрямів, продуктового портфеля та ринкових тенденцій; методичні матеріали, навчальні посібники та рекомендації, які стосуються оцінювання лояльності клієнтів, розробки програм лояльності та впровадження CRM-інструментів у сфері туризму.

Практичну цінність мають такі положення та розробки:

- запропонована програма лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О., що містить чітку статусну структуру (Start, Silver, Gold), критерії переходу між рівнями та систему сервісних бонусів, може бути впроваджена без значних фінансових витрат і адаптована до умов реальної туристичної практики;

- надано рекомендації щодо впровадження CRM-підходу та цифрових каналів комунікації, які забезпечують систематизацію клієнтських даних, зниження залежності лояльності від окремих менеджерів і підвищення керованості повторних продажів.

Апробація результатів дослідження і публікації. Прийняла участь у III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення» 25-26 вересня 2025 р. НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро за темою «Розвиток ділового туризму в м. Дніпро».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота структурована у вигляді вступу, трьох змістовних розділів, висновків після кожного розділу, загальних висновків, а також переліку використаних джерел. Основний зміст подано на 74 сторінках, 11 рисунках та 17 таблиць. Бібліографічний список налічує 43 позиції, що відображають наукову та нормативну основу проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність та еволюція поняття «лояльність клієнтів» в туристичній сфері

У туристичному бізнесі лояльність клієнтів набуває підвищеної ваги через високу частку нематеріальної складової послуги, значну роль довіри до посередника (агенції), ризик сприйняття (безпека, якість сервісу, відповідність очікуванням) і залежність результату подорожі від багатьох партнерів (перевізники, готелі, DMC тощо). Тому лояльність у туризмі слід розглядати не лише як повторну купівлю, а як стійке позитивне ставлення, готовність рекомендувати та підтримувати відносини з агенцією навіть за наявності альтернатив.

У науковій літературі сформувалися три базові підходи до трактування лояльності: поведінковий, ставленнєвий (атитюдний) та інтегрований (комбінований).

Поведінковий підхід фокусується на факті повторної купівлі/звернення (repeat patronage). Його обмеження для туризму очевидне: повторна купівля може бути зумовлена не лояльністю, а, наприклад, ситуативною зручністю, дефіцитом часу, відсутністю альтернатив, прив'язкою до менеджера тощо.

Ставленнєвий підхід підкреслює психологічну прихильність, емоційну/ціннісну перевагу. Саме він критично важливий у туристичних послугах, де «продукт» споживається в процесі і має високий емоційний компонент.

Інтегрований підхід визнає, що лояльність є результатом взаємодії ставлення і поведінки, а також зовнішніх чинників (соціальні норми, ситуаційні обмеження тощо). Цей підхід є найбільш коректним для туристичних агенцій.

Розглянемо узагальнені визначення провідних науковців та їхній змістовий внесок у трактування лояльності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння наукових визначень поняття «лояльність клієнтів»

| Автор / джерело | Формулювання (узагальнено) | Акцент для туризму |
|--|--|---|
| Oliver R. [1] | Лояльність – це глибоко вкорінена прихильність повторно купувати/користуватися переважною послугою в майбутньому, попри ситуаційні впливи та маркетингові зусилля конкурентів. | Пояснює, чому турист «тримається» агенції навіть за агресивних пропозицій онлайн-платформ і конкурентів; вводить ідею стійкості до «переманювання». |
| Dick A., Basu K. [2] | Лояльність трактують як взаємозв'язок відносного ставлення (relative attitude) та повторної поведінки (repeat patronage), на який впливають соціальні норми та ситуаційні фактори. | Дозволяє відрізнити «справжню» лояльність від «інерційної» (коли повторні покупки є, а прихильності немає). |
| Reichheld F. [3] | Лояльність у вимірному сенсі пов'язується з готовністю клієнтів рекомендувати компанію; це основа підходу Net Promoter Score. | Для агенції рекомендації є одним з найсильніших каналів продажів; «сарафанне радіо» часто ефективніше за платну рекламу. |
| Гурджиян К. [4] | Узагальнює підходи до сутності лояльності та підкреслює необхідність уточнення понятійного апарату й комплексного розгляду характеристик лояльності. | Підтверджує потребу комплексної (не одномірної) інтерпретації лояльності для сервісних ринків. |
| Шевченко В.М., Мішустіна Т.С., Бондаренко А.А. [5] | Виокремлює підходи: поведінковий і за споживчими перевагами; описує стадійність лояльності (когнітивна → емоційна → вольова тощо) як процес. | Для туризму важливо управляти саме переходами між стадіями через комунікації, сервіс, післяпродажний супровід. |
| Пилипенко О. С. [6] | Розглядає термінологічні аспекти «лояльності», підкреслює системність управління та роль програм лояльності як інструмента довгострокових відносин. | Дає підґрунтя для подальшого проєктного розділу: програма лояльності як системний механізм утримання. |

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності лояльності клієнтів свідчить про еволюцію цього поняття від вузького поведінкового трактування, заснованого виключно на факті повторної купівлі, до

комплексного розуміння лояльності як поєднання поведінкових, емоційних та ціннісних характеристик споживача. Зарубіжні дослідження (R. Oliver; A. Dick, K. Basu; F. Reichheld) акцентують увагу на стійкості клієнтських переваг, взаємозв'язку ставлення і поведінки, а також на готовності клієнтів рекомендувати компанію як ключовому прояві справжньої лояльності. Українські науковці (К. Гурджиян; В. М. Шевченко, Т. С. Мішустіна, А. А. Бондаренко; О. С. Пилипенко) розвивають ці підходи, підкреслюючи багатовимірність і стадійність формування лояльності та необхідність системного управління нею.

Узагальнення наведених позицій дозволяє зробити висновок, що в туристичній сфері лояльність клієнтів доцільно розглядати як інтегрований процес довгострокових відносин між туристом і туристичною агенцією, який проявляється не лише у повторних продажах, а й у довірі, емоційній прихильності та рекомендаційній активності. Саме таке комплексне розуміння лояльності створює наукове підґрунтя для подальшого аналізу чинників її формування та розробки ефективних інструментів управління повторним попитом на туристичні продукти.

У межах даного дослідження еволюція наукових поглядів на лояльність клієнтів розглядається з позицій процесно-інтегрованого підходу, який поєднує поведінкові, ставленнєві та відносинні характеристики взаємодії туриста з туристичною агенцією.

Запропонований підхід ґрунтується на таких методологічних положеннях (рисунок 1.1):

1. Поступальність розвитку лояльності. Лояльність клієнтів не є статичною характеристикою, а формується поетапно: від фіксації факту повторної купівлі до розвитку емоційної прихильності та активної підтримки туристичної агенції. Така логіка відповідає сучасним концепціям стадійності лояльності та дозволяє аналізувати її динаміку.

2. Інтеграція ставлення і поведінки. На відміну від вузького поведінкового підходу, у дослідженні лояльність трактується як результат

поєднання внутрішнього ставлення клієнта (довіра, прихильність, задоволеність) та зовнішніх проявів поведінки (повторні покупки, рекомендації) з урахуванням соціальних норм і ситуаційних чинників.

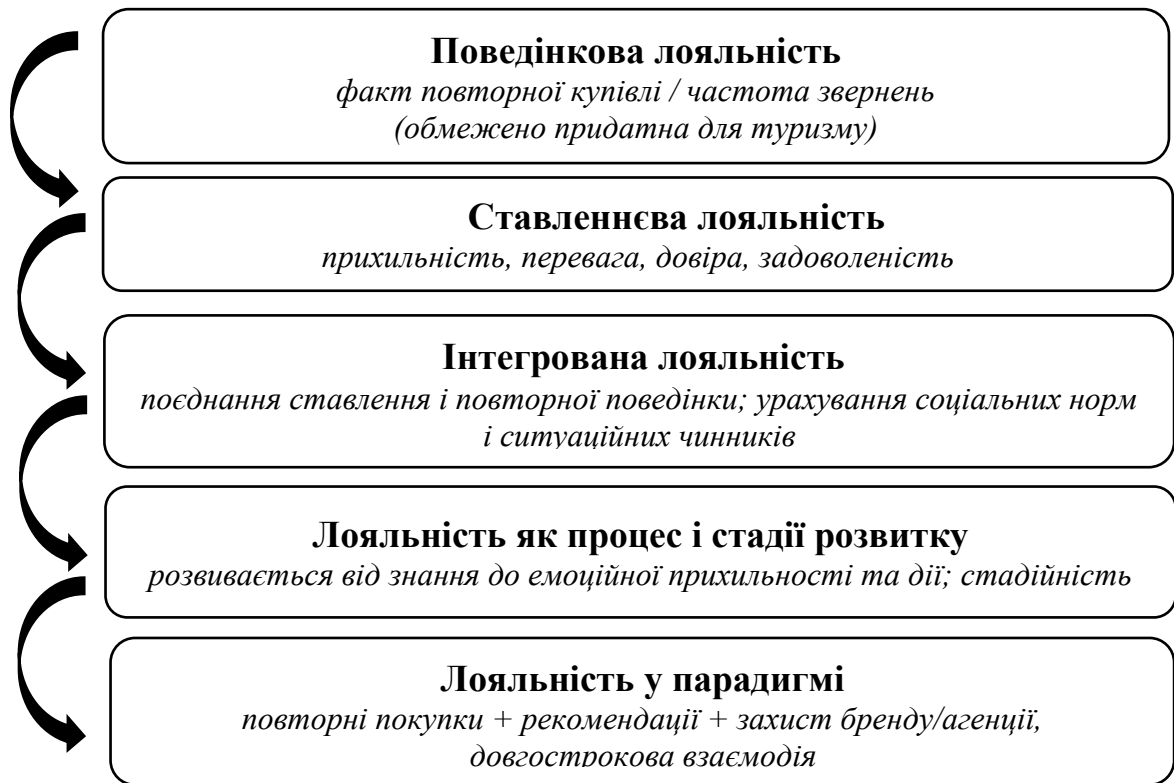


Рисунок 1.1 – Еволюція розуміння лояльності клієнтів

Джерело: побудовано автором за [32,38]

3. Процесна орієнтація управління. Лояльність розглядається як керований процес, що розвивається від знання туристичного продукту до емоційної прихильності та дій, а отже, потребує цілеспрямованого управління на кожній стадії через сервіс, комунікації та післяпродажний супровід.

4. Фокус на клієнтському досвіді. Завершальною стадією еволюції лояльності є її трансформація у площину customer experience та advocacy, де ключовими проявами виступають не лише повторні покупки, а й рекомендації, захист бренду/агенції та довгострокова взаємодія. Для туристичного бізнесу це має особливе значення з огляду на домінування рекомендаційних каналів продажів.

Подана концептуальна схема еволюції розуміння лояльності клієнтів відображає поступовий перехід від вузького трактування лояльності як факту повторної купівлі до її комплексного сприйняття як результату довгострокових відносин та позитивного клієнтського досвіду. У туристичному бізнесі, де послуга має нематеріальний характер і високий рівень споживчого ризику, обмеження лояльності лише поведінковими показниками є недостатнім та методологічно спрощеним.

Інтеграція ставленнєвих і поведінкових характеристик, а також розгляд лояльності як процесу зі стадіями розвитку дозволяють глибше зрозуміти механізми формування повторного попиту. Завершальна парадигма customer experience та advocacy підкреслює, що справжня лояльність у туризмі проявляється не лише у повторних продажах, а й у рекомендаціях, довірі та готовності клієнтів підтримувати туристичну агенцію в довгостроковій перспективі. Це обґрунтовує необхідність системного управління лояльністю як ключового чинника стійкого розвитку туристичних агенцій.

З огляду на специфіку туристичної агенції як сервісного посередника та ціль дослідження (повторні продажі), у межах цієї роботи доцільно уточнити визначення «лояльність клієнтів» як: *«лояльність клієнтів туристичної агенції – це інтегрована характеристика клієнтської поведінки та ставлення, що проявляється у стійкій перевазі агенції, готовності повторно купувати туристично-рекреаційні продукти, підтримувати довгострокові відносини з менеджером/агенцією та рекомендувати її іншим, попри наявність альтернатив і ситуаційні впливи»*.

Таке визначення узгоджується з підходом стійкої прихильності та опору перемиканню, враховує поєднання ставлення і поведінки, включає практично значимий прояв – рекомендації, підтримується дискурсом щодо багатовимірності та системності управління лояльністю. У зв'язку з цим управління лояльністю клієнтів туристичної агенції доцільно розглядати як стратегічний напрям діяльності, спрямований на формування стабільної

клієнтської бази та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

1.2 Класифікація видів лояльності клієнтів та їх вплив на повторні продажі туристичних продуктів

Лояльність у туристичному бізнесі має принципово відмінні характеристики порівняно з лояльністю у товарних ринках або навіть у більшості інших сервісних сфер. Це зумовлено особливостями туристичного продукту, який є комплексним, нематеріальним, сезонним, емоційно забарвленим та високоризиковим з погляду споживчого вибору. Турист купує не лише конкретну послугу, а очікуваний досвід, рівень безпеки, комфорт і відповідність подорожі індивідуальним очікуванням.

Лояльність у туристичному бізнесі є багатовимірною категорією, оскільки повторні продажі формуються під впливом не лише задоволеності поїздкою, а й довіри до агенції/менеджера, якості консультацій, прозорості умов, післяпродажного супроводу, а також зовнішніх чинників (сезонність, безпекові ризики, доходи домогосподарств, візові режими тощо). Тому класифікація видів лояльності дозволяє коректно інтерпретувати повторні звернення, відрізнити «справжню» лояльність від інерційної, сформувані адекватний набір управлінських інструментів для стимулювання повторних продажів туристичних продуктів.

1. Класифікація лояльності за змістом (згадувалося у п.1.1): поведінкова, ставленнєва та інтегрована.

Поведінкова лояльність проявляється у повторних покупках, частоті звернень, тривалості співпраці, частці витрат у конкретної агенції. Для туризму цей підхід корисний для оперативної аналітики (повторні заявки), але має суттєве обмеження - повторне звернення може бути наслідком зручності, звички, дефіциту часу, прив'язки до менеджера, а не реальної прихильності.

Вплив на повторні продажі безпосередній і швидко вимірюваний, однак не гарантує стійкості — клієнт легко переходить до конкурентів за мінімальною зміною умов.

Ставленнява лояльність формує внутрішню прихильність, довіру, позитивне ставлення, готовність рекомендувати. Для туризму є ключовою, адже турист купує «обіцянку досвіду» і знижує невизначеність через довіру до агенції.

Вплив на повторні продажі формує стійкий повторний попит і підвищує ймовірність купівлі складніших/дорожчих продуктів, проте потребує часу для накопичення позитивного досвіду.

Інтегрована лояльність поєднання прихильності та повторних покупок, стійкість до конкурентних впливів. Для туризму це оптимальна модель, оскільки дозволяє пояснити, чому клієнт не лише купує повторно, а й залишається з агенцією під час цінових коливань, криз та активного онлайн-конкурентного середовища.

Вплив на повторні продажі максимальний, бо забезпечує повторні продажі, рекомендації та ефект «довгого життєвого циклу» клієнта.

2. Класифікація за силою лояльності: «істинна», латентна, хибна та відсутня».

У межах даного дослідження для аналізу лояльності клієнтів туристичної агенції застосовується двовимірний поведінково-ставленнєвий підхід, що ґрунтується на поєднанні двох ключових характеристик: ставлення клієнта до туристичної агенції (рівень довіри, прихильності, емоційного зв'язку); фактичної поведінки клієнта (частота повторних туристичних продуктів).

Зазначений підхід дозволяє не лише фіксувати повторні продажі, а й пояснювати їхню природу, що є принципово важливим для туристичного бізнесу, де повторна купівля не завжди є результатом справжньої лояльності.

Використання матриці «ставлення × поведінка» дає змогу виокремити чотири типи лояльності клієнтів туристичної агенції: істинну, латентну, хибну (інерційну) та відсутню. Кожен із цих типів характеризується різним рівнем

стійкості повторних продажів і різним ризиком втрати клієнта, що створює основу для диференційованого управління клієнтською базою.

З позицій управління повторними продажами у туризмі особливу цінність має істинна лояльність, за якої високе позитивне ставлення клієнта поєднується з активною повторною поведінкою та рекомендаціями. Водночас латентна лояльність розглядається як стратегічний резерв зростання повторних продажів, оскільки за наявності прихильності клієнтів обмеження мають переважно зовнішній характер (фінансові, часові, безпекові). Хибна (інерційна) лояльність, незважаючи на наявність повторних покупок, є нестійкою та потребує трансформації у ставленнєву через підвищення сервісної цінності, персоналізацію та зміцнення довіри. Відсутня лояльність, у свою чергу, не формує бази для повторних продажів і має обмежене значення для довгострокової стратегії агенції (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Види лояльності за матрицею «ставлення × поведінка» та їхній вплив на повторні продажі в туризмі

| Тип лояльності | Ставлення до агенції | Повторні покупки | Типова ситуація в туризмі | Ризик втрати клієнта | Вплив на повторні продажі |
|-------------------|----------------------|------------------|--|----------------------|---|
| Істинна | високе | високі | клієнт довіряє менеджеру, радить друзям, купує 1–3 рази на рік | низький | стабільний повторний попит + рекомендації |
| Латентна | високе | низькі | прихильність є, але обмеження: бюджет, війна/ризик, нестача часу, сезонність | середній | потенціал зростання при знятті бар'єрів |
| Хибна / інерційна | низьке | високі | купує «бо поруч», «звично», «немає часу шукати», корпоративний канал | високий | повторні продажі є, але нестійкі, чутливі до ціни |
| Відсутня | низьке | низькі | випадкова покупка через акцію/агрегатор | дуже високий | повторні продажі майже не формуються |

Джерело: згруповано автором за [9, 17, 21, 26, 30]

Для туристичної агенції найбільш цінною є істинна лояльність, але важливо працювати також із латентною (має високу прихильність, але низьку частоту поїздок). Натомість інерційна лояльність потребує «переведення» у ставленнєву через сервіс і довіру — інакше повторні продажі залишаються крихкими.

Таким чином, застосування матриці «ставлення × поведінка» у кваліфікаційній роботі дозволяє перейти від кількісного обліку повторних покупок до якісного аналізу клієнтських відносин, а також слугує методичною основою для подальшого оцінювання рівня лояльності клієнтів і розробки адресних управлінських заходів щодо стимулювання повторних продажів туристичних продуктів.

3. Класифікація за рівнем залучення та мотивацією: когнітивна, емоційна, вольова, поведінкова (стадійність).

У туризмі лояльність часто розвивається поетапно:

- когнітивна — клієнт вважає агенцію кращою за інформацією/компетенцією (раціональний вибір);
- емоційна — виникає симпатія й довіра, позитивні емоції від сервісу;
- вольова (наміри) — клієнт *планує* звертатися повторно;
- поведінкова — фактичне повторне бронювання та рекомендації.

Вплив різних стадій формування лояльності на повторні продажі туристичних продуктів має чітко виражену логіку розвитку. На когнітивній стадії, коли вибір туристичної агенції або продукту ґрунтується переважно на раціональних міркуваннях (ціна, умови туру, доступність інформації), повторні продажі характеризуються нестійкістю та високою ціновою чутливістю. У такій ситуації клієнт легко змінює постачальника послуг у разі появи вигіднішої пропозиції, що обмежує можливості довгострокового утримання попиту.

Перехід до емоційної та вольової стадій означає формування довіри, позитивного ставлення та намірів до подальшої співпраці з туристичною агенцією. Саме на цих етапах закладаються передумови повторних звернень,

оскільки клієнт починає асоціювати успішний туристичний досвід із конкретною агенцією або менеджером, що знижує невизначеність майбутніх покупок і підвищує готовність повернутися навіть за незначних відмінностей у ціні.

На поведінковій стадії лояльність набуває практичного виміру й трансформується у стабільні повторні покупки туристичних продуктів. У цьому випадку клієнт не лише систематично звертається до туристичної агенції, а й демонструє готовність рекомендувати її іншим, що забезпечує масштабування повторних продажів через реферальні канали та сприяє зростанню клієнтської бази без суттєвого збільшення маркетингових витрат.

4. Класифікація за об'єктом лояльності в туризмі: до агенції, до менеджера, до продукту/напрямку, до бренду партнера.

Туристичний ринок має особливість так як клієнт може бути лояльним не лише до агенції, а до окремих елементів сервісного ланцюга (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Об'єкти лояльності та наслідки для повторних продажів

| Об'єкт лояльності | Як проявляється | Що це означає для повторних продажів | Об'єкт лояльності |
|--|--|--|--|
| До агенції (фірми) | повторні звернення незалежно від менеджера | найстійкіша база повторних продажів | До агенції (фірми) |
| До менеджера | «пишу тільки вам» | високі повторні продажі, але персоніфіковані | До менеджера |
| До туристичного продукту/напрямку | щороку «Єгипет/Туреччина/Карпати» | стабільність у сезоні, прогнозовані продажі | До туристичного продукту/напрямку |
| До брендів партнерів (готель/туроператор/авіакомпанія) | наполягає на конкретному готелі чи операторі | сприяє повторним продажам при доступності продукту | До брендів партнерів (готель/туроператор/авіакомпанія) |

Джерело: згруповано автором за [11, 14, 18]

Аналіз об'єктів лояльності свідчить, що найбільш стійку основу для повторних продажів у туристичному бізнесі формує лояльність саме до

туристичної агенції як організації, тоді як лояльність до менеджера, продукту чи брендів партнерів забезпечує повторні продажі переважно за умови збереження персоналізованих відносин або доступності конкретних туристичних продуктів. Це зумовлює необхідність поєднання персоніфікованого сервісу з інституціоналізацією клієнтських відносин з метою мінімізації ризиків втрати клієнтів і забезпечення стабільності повторного попиту.

5. Класифікація за стабільністю:

- жорстка, коли клієнт мало реагує на ціну/акції конкурентів; базується на довірі, відчутті безпеки, якості сервісу;

- м'яка, коли клієнт повертається, поки агенція дає вигідні умови.

Вплив жорсткої та м'якої лояльності на повторні продажі туристичних продуктів суттєво відрізняється за своїми економічними та стратегічними наслідками для туристичної агенції. Жорстка лояльність ґрунтується на високому рівні довіри, емоційної прихильності та позитивного клієнтського досвіду, унаслідок чого клієнт демонструє стійку орієнтацію на співпрацю з конкретною агенцією незалежно від незначних цінових коливань або появи альтернативних пропозицій. За таких умов формується тривалий клієнтський цикл, що характеризується регулярними повторними зверненнями, розширенням спектра придбаних туристичних продуктів та активною рекомендаційною поведінкою, яка додатково генерує реферальні продажі без зростання маркетингових витрат.

М'яка лояльність, навпаки, має переважно ситуативний характер і зумовлена привабливими ціновими умовами, акціями або тимчасовою вигодою для споживача. Хоча вона здатна забезпечувати повторні продажі в короткостроковому періоді, така форма лояльності є нестійкою та супроводжується високою чутливістю клієнтів до цінових пропозицій конкурентів. У довгостроковій перспективі це створює ризик «цінової гонки», коли туристична агенція змушена постійно знижувати ціни або надавати

додаткові знижки для утримання клієнтів, що негативно впливає на рівень маржі та фінансову стійкість бізнесу.

Для туристичної агенції повторний продаж — це не лише повторне бронювання «того ж», а ширший набір ефектів:

1. Повторне звернення - клієнт повертається до агенції наступного разу.
2. Розширення кошика - купує дорожчий тур, додаткові послуги (страхування, трансфер, екскурсії).
3. Реферальні продажі - приводить нових клієнтів через рекомендації.
4. Зниження витрат на залучення - для повторних продажів менше витрат на рекламу і консультації.
5. Стійкість під час криз - лояльний клієнт менше «відпадає» в періоди турбулентності.

Класифікація видів лояльності дозволяє перейти від спрощеного трактування «повторна покупка = лояльність» до більш точного розуміння причин повторних продажів у туристичній агенції. Найбільш перспективною для забезпечення стійкого повторного попиту є інтегрована (істинна) лояльність, що поєднує прихильність клієнта та повторну поведінку і проявляється також у рекомендаціях. Для практики управління повторними продажами туристичних продуктів особливо важливо відокремлювати латентну та інерційну лояльність, оскільки вони потребують різних інструментів: усунення бар'єрів і персоналізації — для латентної, та підвищення довіри й сервісної цінності — для інерційної. Це створює методичну основу для подальшого аналізу чинників лояльності і розробки інструментів її управління.

1.3 Фактори формування клієнтської лояльності в діяльності туристичних агенцій

Формування клієнтської лояльності в діяльності туристичних агенцій є складним багатofакторним процесом, що зумовлюється специфікою

туристичного продукту, особливостями споживчої поведінки туристів та умовами функціонування туристичного ринку. На відміну від товарних ринків, у туризмі лояльність клієнтів виникає не лише як результат задоволеності ціною або набором послуг, а як наслідок довгострокової взаємодії, довіри, позитивного досвіду та якісної комунікації між туристом і туристичною агенцією.

Ключовим чинником формування лояльності виступає якість туристичного обслуговування, яка охоплює професійну компетентність менеджерів, повноту й достовірність інформації, оперативність реагування на запити клієнтів та здатність адаптувати туристичні продукти до індивідуальних потреб туристів. Високий рівень сервісу знижує сприйнятий ризик подорожі та формує довіру до агенції як надійного посередника, що безпосередньо впливає на готовність клієнта звертатися повторно.

Вагомий вплив на клієнтську лояльність має рівень задоволеності туристів отриманим досвідом, який формується як у процесі підбору та бронювання туру, так і під час та після подорожі. Саме післяпродажний супровід, включаючи підтримку клієнта у разі змін умов подорожі або форс-мажорних ситуацій, відіграє визначальну роль у закріпленні позитивних вражень і переході від ситуативної поведінки до стабільної лояльності.

Окрему групу факторів становлять емоційно-психологічні чинники, серед яких важливе місце посідають довіра, відчуття безпеки, персоніфіковане ставлення та емоційний контакт з менеджером туристичної агенції. Оскільки туристична послуга має яскраво виражену емоційну складову, позитивні емоції, пов'язані з процесом комунікації та результатом подорожі, значно підвищують ймовірність повторних звернень і рекомендацій.

Значний вплив на формування лояльності мають цінові та продуктові фактори, зокрема конкурентоспроможність цін, прозорість умов продажу, відсутність прихованих платежів, а також різноманітність і актуальність туристичних продуктів. Разом з тим, у туристичному бізнесі ціна рідко є визначальним фактором довгострокової лояльності; більш важливим є

сприйняття співвідношення «ціна – цінність», яке формується на основі якості сервісу та відповідності туру очікуванням клієнта.

В умовах цифровізації туристичного ринку суттєвого значення набувають комунікаційні та інформаційні фактори, пов'язані з використанням цифрових каналів взаємодії, швидкістю зворотного зв'язку, доступністю онлайн-консультацій, а також репутацією туристичної агенції в інтернет-просторі. Позитивні відгуки, рекомендації у соціальних мережах та прозора комунікація підсилюють довіру до агенції і сприяють формуванню лояльної клієнтської бази.

Не менш важливими є зовнішні фактори, які туристична агенція не завжди може контролювати безпосередньо, проте повинна враховувати у процесі управління лояльністю. До них належать сезонність попиту, безпекова ситуація, економічні умови, рівень доходів населення, візові та регуляторні обмеження. У таких умовах лояльність клієнтів значною мірою залежить від здатності агенції гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та пропонувати альтернативні туристичні рішення.

Отже, формування клієнтської лояльності в діяльності туристичних агенцій є результатом взаємодії сервісних, емоційних, цінових, комунікаційних та зовнішніх факторів. Їх комплексний облік і системне управління створюють передумови для розвитку стійких клієнтських відносин, зростання повторних продажів туристичних продуктів і зміцнення конкурентних позицій туристичної агенції на ринку.

1.4 Методи та інструменти управління лояльністю клієнтів у сфері туризму

Ефективне управління лояльністю клієнтів у туристичному бізнесі потребує системного підходу, що поєднує стратегічні та операційні методи впливу на клієнтську поведінку і ставлення. З огляду на нематеріальний характер туристичних послуг, високу роль довіри та емоційної складової

споживчого досвіду, методи управління лояльністю в туризмі мають бути спрямовані не лише на стимулювання повторних продажів, а й на формування довгострокових відносин із туристами. Для узагальнення та систематизації таких методів доцільно згрупувати їх за ключовими напрямками впливу на клієнта.

Таблиця 1.4 – Методи та інструменти управління лояльністю клієнтів у туристичних агенціях

| Група методів | Характеристика методів | Основні інструменти | Вплив на повторні продажі |
|----------------------------|---|--|--|
| Сервісно-організаційні | Орієнтація на якість обслуговування та професіоналізм персоналу | стандарти сервісу, індивідуальні консультації, післяпродажний супровід, підтримка під час подорожі | підвищення довіри, зростання ймовірності повторних звернень |
| Персоналізаційні | Адаптація туристичних продуктів до індивідуальних потреб клієнтів | персональні пропозиції, історія клієнта, індивідуальні маршрути | формування стійкої прихильності, зростання середнього чека |
| Цінові та стимулюючі | Матеріальне заохочення повторних покупок | знижки для постійних клієнтів, бонуси, спеціальні умови бронювання | короткострокове зростання повторних продажів, ризик цінової чутливості |
| Цифрові та CRM-інструменти | Управління клієнтськими даними та комунікаціями | CRM-системи, e-mail-маркетинг, месенджери, соціальні мережі | персоналізовані повторні пропозиції, прогнозування попиту |
| Комунікаційно-репутаційні | Формування довіри та позитивного іміджу агенції | управління відгуками, рекомендації клієнтів, контент-маркетинг | стимулювання рекомендаційних та реферальних продажів |
| Емоційно-досвідні | Формування позитивного клієнтського досвіду | турбота після подорожі, збір зворотного зв'язку, персональні подяки | трансформація задоволеності у довгострокову лояльність |

Джерело: згруповано автором за [8, 22, 25, 39]

Систематизація методів та інструментів управління лояльністю клієнтів у туристичному бізнесі свідчить, що жоден окремий інструмент не здатний забезпечити стійкі повторні продажі без інтеграції в єдину клієнтоорієнтовану

систему. Сервісно-організаційні та персоналізаційні методи формують базу довіри та емоційної прихильності туристів, тоді як цифрові та CRM-інструменти забезпечують технологічну підтримку довгострокових відносин і дозволяють управляти клієнтською базою на основі даних. Цінові стимули можуть бути ефективними у короткостроковій перспективі, проте без підкріплення сервісною цінністю вони не створюють стабільної лояльності та підвищують ризик цінової конкуренції.

Таким чином, у сфері туризму управління лояльністю доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, спрямований на формування позитивного клієнтського досвіду, розвиток довіри та активізацію рекомендаційної поведінки туристів. Саме поєднання різних груп методів дозволяє туристичній агенції не лише стимулювати повторні продажі туристичних продуктів, а й забезпечувати стійкість клієнтської бази та конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

1.5 Методичні підходи до оцінювання рівня лояльності клієнтів туристичних агенцій

Оцінювання рівня лояльності клієнтів туристичних агенцій є необхідною передумовою ефективного управління повторними продажами та довгостроковими клієнтськими відносинами. З огляду на нематеріальний характер туристичних послуг, емоційну складову споживчого досвіду та високу роль довіри, лояльність у туризмі не може бути адекватно виміряна за допомогою одного показника. Тому в науковій та практичній площині застосовується комплекс методичних підходів, які поєднують поведінкові, ставленнєві та інтегровані індикатори.

У туристичному бізнесі оцінювання лояльності виконує кілька функцій: дозволяє визначити якість клієнтських відносин, ідентифікувати найбільш цінні сегменти клієнтів, оцінити ефективність програм лояльності та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо стимулювання

повторного попиту. Узагальнення основних методичних підходів доцільно подати у вигляді систематизованої таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до оцінювання рівня лояльності клієнтів туристичних агенцій

| Методичний підхід | Сутність підходу | Основні показники та інструменти | Переваги | Обмеження |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| Поведінковий | оцінювання лояльності через фактичну поведінку клієнтів | частота повторних покупок, кількість звернень, середній чек, тривалість співпраці | простота розрахунків, використання внутрішніх даних | не враховує емоційне ставлення та прихильність |
| Ставленнявий (атитюдний) | вимірювання суб'єктивного ставлення клієнтів до агенції | анкетування, індекс задоволеності, рівень довіри, наміри повторного звернення | відображає психологічну складову лояльності | залежить від якості опитувань, суб'єктивність оцінок |
| Інтегрований | поєднання поведінкових і ставленневих показників | матриця «ставлення × поведінка», сегментація клієнтів за типами лояльності | комплексне бачення лояльності | потребує більшої кількості даних |
| Рекомендаційний | оцінювання готовності клієнтів рекомендувати агенцію | аналіз рекомендацій | орієнтація на реферальні продажі | не завжди відображає фактичні повторні покупки |
| Фінансово-економічний | оцінювання економічної цінності лояльних клієнтів | частка доходу від постійних клієнтів | зв'язок лояльності з фінансовими результатами | складність розрахунків, потреба у деталізованих даних |
| Цифрово-аналітичний | аналіз поведінки клієнтів у цифрових каналах | CRM-аналітика, історія взаємодій, онлайн-активність | оперативність і точність даних | залежність від рівня цифровізації |

Джерело: згруповано автором за [12, 13, 19, 24, 28]

Аналіз методичних підходів до оцінювання рівня лояльності клієнтів туристичних агенцій свідчить, що жоден окремий метод не забезпечує повного та об'єктивного відображення цього явища. Поведінкові показники дозволяють зафіксувати факт повторних продажів, проте не пояснюють причин клієнтської прихильності, тоді як ставленнєві підходи відображають рівень довіри та задоволеності, але не завжди трансформуються у реальну

повторну поведінку. Найбільш обґрунтованим для туристичного бізнесу є інтегрований підхід, який поєднує кількісні та якісні індикатори й дозволяє диференціювати клієнтів за типами лояльності.

У практиці туристичних агенцій доцільно поєднувати інтегровані та рекомендаційні методи з фінансово-економічними показниками, що забезпечує зв'язок між рівнем лояльності та результатами діяльності підприємства. Такий комплексний підхід створює методичну основу для подальшого аналізу лояльності клієнтів у конкретній туристичній агенції та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на зростання повторних продажів туристичних продуктів.

Висновки до розділу 1

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи системно узагальнено теоретико-методологічні засади управління лояльністю клієнтів у туристичному бізнесі, що дозволило сформувати цілісне наукове бачення сутності, змісту та практичного значення лояльності як чинника формування повторних продажів туристичних продуктів. Доведено, що для туристичних агенцій найбільш коректним є процесно-інтегрований підхід, у межах якого лояльність формується поетапно, ґрунтується на довірі та позитивному клієнтському досвіді й проявляється не лише у повторних зверненнях, а й у готовності клієнтів підтримувати довгострокові відносини з агенцією та рекомендувати її іншим.

2. Систематизація наукових визначень зарубіжних і вітчизняних дослідників дозволила уточнити авторське трактування лояльності клієнтів туристичної агенції як інтегрованої характеристики ставлення і поведінки клієнтів, що безпосередньо пов'язана з формуванням стабільного повторного попиту. Таке розуміння створює концептуальну основу для подальшого аналізу управлінських рішень у сфері туризму.

3. У межах розділу здійснено ґрунтовну класифікацію видів лояльності за змістом, силою, стадіями розвитку, об'єктом спрямованості та рівнем стабільності. Доведено, що різні типи лояльності мають неоднаковий вплив на повторні продажі туристичних продуктів: від нестійких, ціново чутливих повторних звернень до довгострокових клієнтських циклів, що супроводжуються рекомендаційною активністю. Особливу практичну цінність для туристичних агенцій має істинна та інтегрована лояльність, тоді як латентна й інерційна потребують цілеспрямованого управлінського впливу з метою трансформації у більш стійкі форми.

4. Визначено, що формування клієнтської лояльності в діяльності туристичних агенцій є результатом взаємодії комплексу чинників, серед яких ключову роль відіграють якість сервісу, професійна компетентність персоналу, рівень задоволеності туристичним досвідом, емоційно-психологічні аспекти взаємодії, а також цінові, комунікаційні й зовнішні фактори. Обґрунтовано, що саме системне управління цими чинниками дозволяє зменшити сприйнятий ризик туристичних послуг і підвищити готовність клієнтів до повторних звернень.

5. У розділі також узагальнено методи та інструменти управління лояльністю клієнтів у сфері туризму, які охоплюють сервісно-організаційні, персоналізаційні, цифрові, комунікаційно-репутаційні та емоційно-досвідні підходи. Доведено, що їх ефективність проявляється лише за умови інтеграції в єдину клієнтоорієнтовану систему, орієнтовану на формування позитивного клієнтського досвіду та довгострокових відносин.

6. Аналіз методичних підходів до оцінювання рівня лояльності засвідчив доцільність використання комплексного інструментарію, що поєднує поведінкові, ставленнєві, рекомендаційні та фінансово-економічні показники. Такий підхід забезпечує не лише вимірювання факту повторних продажів, а й глибоке розуміння їхніх причин і потенціалу зростання.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ

2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. на ринку туристичних послуг

Фізична особа-підприємець Дворнікова Юлія Олександрівна (далі – ФОП Дворнікова Ю.О.) зареєстрована як суб'єкт господарювання у місті Дніпро з основним видом економічної діяльності 79.11 — Діяльність туристичних агентств. Статус підприємця наразі є зареєстрованим і діючим, що свідчить про легальний економічний статус на ринку та можливість здійснювати повний перелік операцій з реалізації туристичних послуг відповідно до чинного законодавства України. ФОП Дворнікова Ю.О. веде свою діяльність під торговою назвою ТК «Юмі-тревел».

Логотип ТК «Юмі-тревел» (рисунок 2.1) є візуально цілісним і змістовно орієнтованим на емоційну складову туристичних послуг. Використання багатоколірної символіки асоціюється з різноманіттям туристичних напрямів, культур та вражень, що підсилює сприйняття бренду як відкритого, динамічного та клієнтоорієнтованого. Назва агенції у поєднанні зі слоганом «*Life is beautiful and we show it*» формує позитивний емоційний меседж і підкреслює ідею туризму як джерела життєвих вражень і цінного досвіду.



Рисунок 2.1 – Лого ТК «Юмі-тревел»

Джерело: дані ФОП Дворнікова Ю.О.

З позицій управління лояльністю клієнтів логотип виконує важливу комунікаційну функцію, сприяючи впізнаваності бренду, формуванню емоційної прихильності та підтримці довгострокових відносин із клієнтами. У поєднанні з персоналізованим сервісом та якісним туристичним обслуговуванням візуальна айдентика агенції «Юмі-трєвел» створює додаткові передумови для зміцнення довіри та стимулювання повторних продажів туристичних продуктів.

Діяльність ФОП Дворнікової Ю.О. зосереджена на наданні послуг з підбору, організації та супроводу туристичних подорожей для клієнтів. Як спеціалістка з реалізації туристичних послуг, підприємець пропонує індивідуальні консультації та підбір туристичних пакетів відповідно до побажань замовників, включно з міжнародними напрямками, варіантами авіаперельоту, розміщення та додатковими екскурсійними програмами, що відповідає типовим функціям туристичних агенцій.

У межах своєї бізнес-діяльності ФОП Дворнікова Ю.О. орієнтується на індивідуальні туристичні маршрути та пакетні рішення, адаптовані під запити клієнтів різних вікових та соціальних груп. Це може включати пляжні подорожі, тури вихідного дня, культурно-пізнавальні поїздки, а також сезонні відпочинкові програми. Такий підхід передбачає високий рівень персоналізації сервісу, що є важливим елементом для побудови та підтримки клієнтської лояльності в туристичному бізнесі.

За відсутності великої корпоративної структури, статусу туроператора, ФОП Дворнікова Ю.О. функціонує як туристичний агент, діючи на стороні замовника та виконуючи роль посередника між клієнтом і постачальниками туристичних послуг (готелі, авіаперевізники, локальні оператори). Така бізнес-модель передбачає високу індивідуальну взаємодію з кожним клієнтом і значну увагу до якості комунікації та сервісного супроводу — чинників, що безпосередньо впливають на формування повторних продажів і лояльності.

Крім того, діяльність ФОП має значення для місцевого ринку туристичних послуг у місті Дніпро, де відносно невеликі агенції відіграють

важливу роль у розширенні доступу до персоналізованих туристичних продуктів для населення, яке шукає альтернативу великим мережевим турагенціям. Такий формат підприємництва відповідає сучасним тенденціям розвитку малого та середнього бізнесу в секторі туризму, де гнучкість, індивідуальний підхід та цифрові комунікації стають ключовими конкурентними перевагами.

Таким чином, діяльність ФОП Дворнікової Ю.О. на ринку туристичних послуг характеризується офіційною реєстрацією відповідно до профільного КВЕД, орієнтацією на індивідуальний сервіс клієнтів, активною присутністю у цифровому середовищі та пристосуванням до потреб замовників. Вказані характеристики створюють передумови для подальшого аналізу практик управління лояльністю клієнтів на прикладі саме цього суб'єкта господарювання.

Узагальнення функціональних напрямів діяльності свідчить, що ФОП Дворнікова Ю.О. забезпечує комплексне туристичне обслуговування клієнтів на всіх етапах подорожі, що підвищує рівень сервісу, конкурентоспроможність та дозволяє працювати з різними цільовими сегментами споживачів. Такий підхід створює передумови для подальшого розвитку інклюзивних та клієнтоорієнтованих туристичних пропозицій.

Діяльність ФОП ґрунтується на персоналізованому сервісі та формуванні довгострокових відносин із клієнтами, де ключовими перевагами є індивідуальні консультації, оперативна комунікація та гнучка адаптація туристичних продуктів до потреб різних груп споживачів.

Для дослідження системи управління діяльністю ФОП Дворнікової Ю.О. у межах даної кваліфікаційної роботи використано функціонально-рольовий підхід, який дозволяє оцінити розподіл управлінських функцій, повноважень і відповідальності між ключовими учасниками бізнес-процесу, а також визначити вплив організаційної структури на формування клієнтської лояльності та повторних продажів туристичних послуг.

Застосування цього підходу є обґрунтованим з огляду на специфіку діяльності малого туристичного бізнесу, де управлінська структура характеризується високим рівнем централізації прийняття рішень, поєднанням стратегічних і операційних функцій в руках власника, а також використанням аутсорсингових форм залучення окремих спеціалізованих функцій. У межах підходу організаційна структура розглядається як інструмент забезпечення гнучкості управління, контролю якості сервісу та персоналізованої взаємодії з клієнтами (рисунок 2.2).

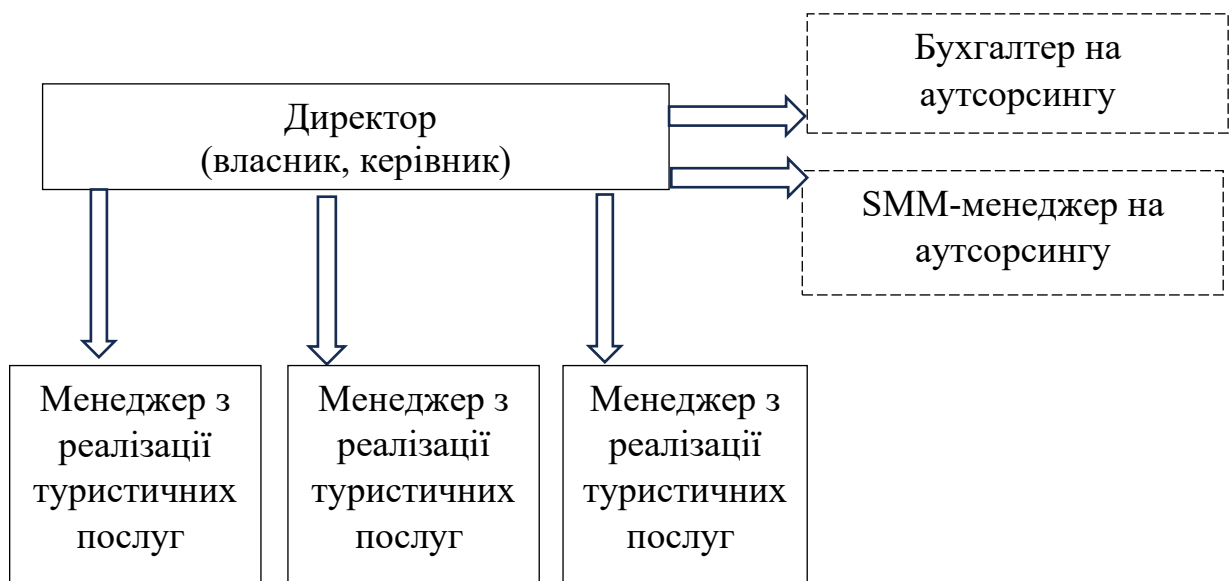


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ФОП Дворнікова Ю.О.

Джерело: сформовано за матеріалами ФОП Дворнікова Ю.О.

Аналіз організаційної структури управління ФОП Дворнікової Ю.О. свідчить, що вона має лінійно-функціональний характер з домінуванням ролі власника-керівника, який одночасно виконує стратегічні, координаційні та контрольні функції. Така модель є типовою для малого туристичного бізнесу та забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень, швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та потреб клієнтів.

Централізація управління дозволяє підтримувати єдині стандарти обслуговування та контролювати якість туристичних послуг, що має безпосередній вплив на формування довіри клієнтів і їхню лояльність.

Водночас залучення бухгалтерського та SMM-супроводу на аутсорсингу свідчить про раціональний підхід до оптимізації витрат і концентрацію внутрішніх ресурсів на ключовій діяльності — безпосередньому обслуговуванні туристів і формуванні повторних продажів.

Наявність кількох менеджерів з реалізації туристичних послуг створює передумови для персоніфікованого сервісу та індивідуального підходу до клієнтів, що є важливим чинником розвитку клієнтської лояльності. Водночас така структура формує ризик надмірної прив'язаності клієнтів до конкретного менеджера, що потребує впровадження елементів стандартизації та фіксації клієнтських даних для збереження лояльності до агенції як організації.

Залучення SMM-менеджера на аутсорсингу сприяє розвитку цифрових каналів комунікації, підвищенню впізнаваності бренду та підтриманню контактів із клієнтами у міжсезонний період. Це створює додаткові можливості для формування рекомендаційної лояльності та повторних звернень, хоча потребує узгодження онлайн-комунікацій із реальним сервісним досвідом клієнтів.

У цілому організаційна структура управління ФОП Дворнікової Ю.О. є гнучкою та адаптивною до умов ринку туристичних послуг, однак її ефективність у контексті формування повторних продажів безпосередньо залежить від здатності поєднувати персоніфікований сервіс із системним управлінням клієнтськими відносинами. Це обґрунтовує доцільність подальшого вдосконалення управлінських процесів шляхом впровадження інструментів стандартизації сервісу, CRM-підходів та формалізації програм лояльності, що буде розглянуто у проєктному розділі кваліфікаційної роботи.

У межах кваліфікаційної роботи партнерська мережа туроператорів ФОП Дворнікової Ю.О. аналізується з позицій партнерсько-мережевого та клієнтоорієнтованого підходу, відповідно до якого співпраця з туроператорами розглядається як ключовий елемент формування туристичного продукту, управління його якістю та забезпечення повторних продажів. Партнерська мережа оцінюється не лише за кількісними

параметрами, а насамперед з точки зору її здатності забезпечувати різноманітність пропозицій, гнучкість ціноутворення, стабільність сервісу та відповідність очікуванням різних сегментів клієнтів.

Застосований підхід передбачає аналіз географічного охоплення партнерів, різноманітності туристичних напрямів, репутації туроператорів на ринку, а також можливостей швидкої адаптації продуктового портфеля до змін попиту, сезонності та зовнішніх обмежень. У контексті управління лояльністю клієнтів партнерська мережа розглядається як інструмент зниження споживчого ризику та підвищення довіри до туристичної агенції (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Партнерська мережа ФОП Дворнікова Ю.О.

Джерело: сформовано за даними ФОП Дворнікова Ю.О.

Аналіз партнерської мережі туроператорів, з якими співпрацює ФОП Дворнікової Ю.О., свідчить про її широку диверсифікацію та орієнтацію на співпрацю з відомими на українському та міжнародному туристичному ринку брендами. Наявність у партнерському портфелі як великих міжнародних туроператорів, так і регіональних компаній дозволяє формувати конкурентоспроможні туристичні продукти для різних цільових сегментів клієнтів і знижує залежність від одного постачальника.

Розвинена партнерська мережа забезпечує гнучкість у підборі туристичних пропозицій, оперативну заміну напрямів або операторів у разі зміни зовнішніх умов, а також можливість пропонувати клієнтам альтернативні рішення без втрати якості сервісу. Це безпосередньо впливає на рівень задоволеності туристів, підвищує довіру до агенції та сприяє формуванню повторних звернень.

У контексті управління лояльністю клієнтів співпраця з перевіреними туроператорами виступає важливим фактором стабільності туристичного продукту, мінімізації негативного досвіду та підтримання репутації агенції. Таким чином, партнерська мережа ФОП Дворнікової Ю.О. є не лише операційним ресурсом, а й стратегічним інструментом формування стійкої клієнтської бази та забезпечення повторних продажів туристичних послуг.

На рисунку 2.4 зображено зміни обсягів реалізації туристичних продуктів у часовому розрізі та в розрізі основних туристичних напрямів ФОП Дворнікова Ю.О. Такий підхід спрямований на виявлення тенденцій відновлення та зростання туристичного попиту, зміни пріоритетів клієнтів, а також ролі окремих напрямів у формуванні повторних продажів.

Аналіз динаміки здійснюється шляхом порівняння кількості реалізованих турів за кожним напрямом у 2022, 2023 та 2024 роках, що дає змогу простежити вплив зовнішніх факторів (безпекова ситуація, сезонність, доступність напрямів, транспортні обмеження) на структуру туристичного попиту. У контексті дослідження управління лояльністю клієнтів така

динаміка розглядається як індикатор стабільності клієнтської бази та ефективності повторних звернень за окремими туристичними продуктами.

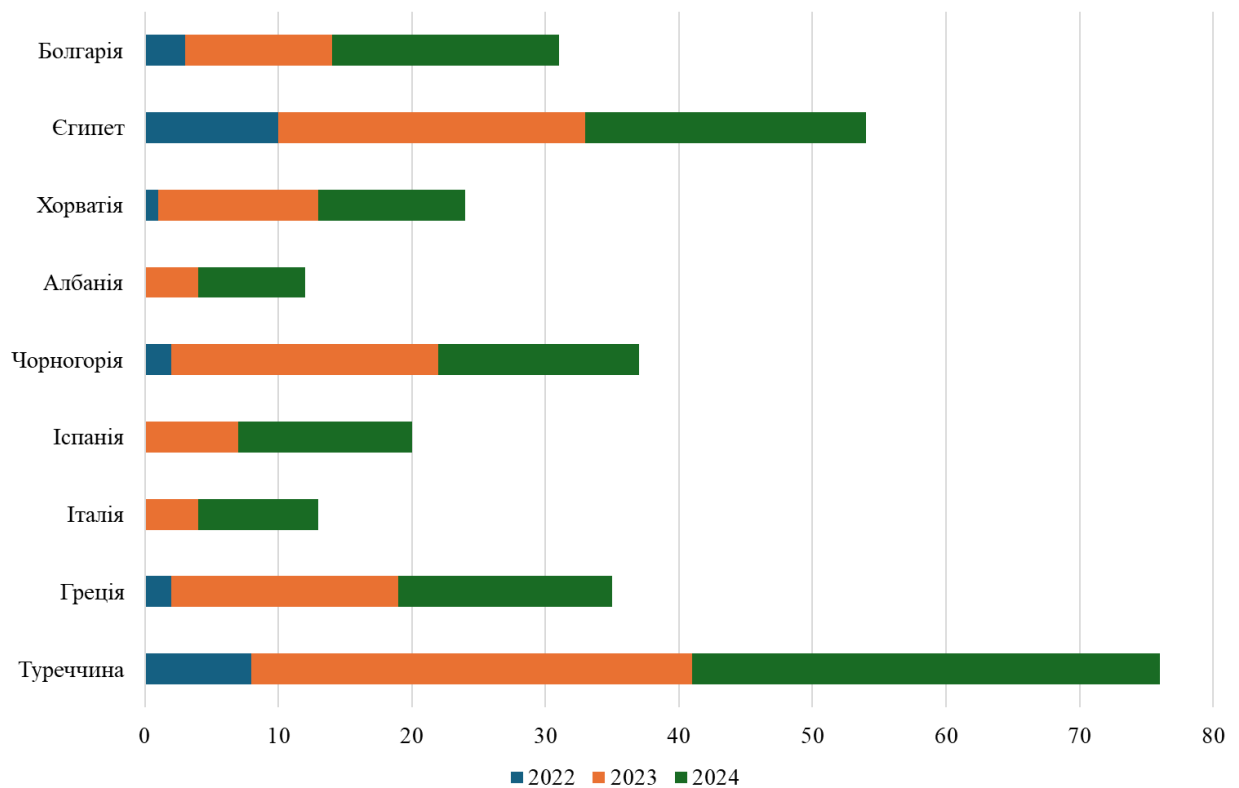


Рисунок 1.4 – Динаміка реалізації кількості турів ФОП Дворнікова Ю.О. за 2022-2024 рр., шт.

Джерело: побудовано автором за даними ФОП Дворнікова Ю.О.

Аналіз динаміки реалізації туристичних турів ФОП Дворнікової Ю.О. за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення та зростання обсягів продажів за більшістю туристичних напрямів, що вказує на стабілізацію попиту та збереження клієнтської бази. Найбільшу частку в структурі реалізації протягом досліджуваного періоду займає Туреччина, яка демонструє стійку позитивну динаміку, що може бути пояснено високим рівнем повторних поїздок, сформованими туристичними звичками клієнтів та привабливим співвідношенням «ціна – якість».

Позитивні зміни у 2023–2024 роках також простежуються за такими напрямками, як Єгипет, Греція та Чорногорія, що свідчить про поступове

розширення географії подорожей і зростання довіри клієнтів до туристичної агенції. Водночас окремі європейські напрями (Італія, Іспанія, Албанія) характеризуються помірними обсягами продажів, що може бути зумовлено вищою вартістю подорожей та епізодичним характером попиту.

У цілому представлена динаміка підтверджує, що повторні продажі за ключовими напрямками формують основу стабільності діяльності ФОП Дворнікової Ю.О., а зростання обсягів реалізації у 2024 році свідчить про наявність лояльної клієнтської бази та ефективність обраної моделі туристичного обслуговування. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу механізмів управління лояльністю клієнтів і розробки заходів щодо стимулювання повторного попиту.

Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. здійснено з використанням динамічно-порівняльного та структурно-аналітичного підходу, який дозволяє оцінити зміни основних фінансових показників у часовому розрізі та визначити їх вплив на загальну результативність підприємницької діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ФОП Дворнікова Ю.О. за 2022–2024 рр.

| Показники | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 у % до 2022 |
|--|---------|---------|---------|------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн | 223,7 | 368,3 | 584,8 | 261,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн | 198,4 | 215,1 | 316,3 | 159,4 |
| Інші витрати, тис. грн | 35,2 | 28,0 | 30,9 | 87,8 |
| Разом доходи, тис. грн | 223,7 | 368,3 | 584,8 | 261,4 |
| Разом витрати, тис. грн | 233,6 | 243,1 | 347,2 | 148,6 |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн | -9,9 | 125,2 | 237,6 | – |
| Податок на прибуток (єдиний податок 5%), тис. грн | 11,2 | 18,4 | 29,2 | 260,7 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн | -21,1 | 106,8 | 208,4 | – |

Джерело: розраховано на основі даних ФОП Дворнікова Ю.О.

Такий підхід передбачає зіставлення показників доходів, витрат і фінансового результату за 2022–2024 роки, а також аналіз співвідношення між ними з метою виявлення тенденцій зростання, ефективності витрат та стабільності фінансового стану.

Аналіз динаміки фінансових результатів ФОП Дворнікової Ю.О. за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства та перехід від збиткової діяльності у 2022 році до стабільного зростання прибутковості у 2023–2024 роках. Чистий дохід від реалізації туристичних послуг за досліджуваний період зріс з 223,7 тис. грн у 2022 році до 584,8 тис. грн у 2024 році, що відповідає зростанню у 2,6 раза. Така динаміка вказує на відновлення попиту на туристичні послуги та розширення обсягів реалізації.

Зростання доходів супроводжувалося підвищенням собівартості реалізованих послуг, однак темпи зростання витрат були нижчими, ніж темпи зростання доходів. Це дозволило покращити фінансовий результат до оподаткування: з від'ємного значення у 2022 році (–9,9 тис. грн) до 125,2 тис. грн у 2023 році та 237,6 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про підвищення операційної ефективності діяльності та більш раціональне управління витратами.

Показники чистого прибутку також демонструють позитивну динаміку. У 2022 році діяльність ФОП була збитковою (–21,1 тис. грн), тоді як у 2023 році отримано чистий прибуток у розмірі 106,8 тис. грн, а у 2024 році — 208,4 тис. грн. Зростання чистого прибутку майже у два рази у 2024 році порівняно з 2023 роком підтверджує стабілізацію фінансових результатів і формування стійкої доходної бази. Збільшення сум податку на прибуток (єдиного податку) є логічним наслідком зростання фінансового результату та не має негативного впливу на загальну ефективність діяльності. Навпаки, це свідчить про вихід підприємства на більш високий рівень фінансової спроможності та дотримання податкової дисципліни.

У цілому динаміка фінансових показників ФОП Дворнікової Ю.О. підтверджує, що зростання обсягів реалізації туристичних послуг і

підвищення прибутковості є результатом стабілізації клієнтської бази та зростання повторних продажів. Це створює фінансові передумови для подальшого вдосконалення управління лояльністю клієнтів, інвестування у сервісні та цифрові інструменти, а також реалізації проєктних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій туристичної агенції.

Структура доходів туристичної агенції за видами туризму відображає не лише асортимент пропонованих туристичних продуктів, а й реальні споживчі пріоритети клієнтів, їхню платоспроможність та схильність до повторних поїздок. Аналіз доходів у розрізі основних видів туризму дозволяє визначити напрями, що формують основну частку фінансових результатів, а також виявити сегменти з найбільшим потенціалом зростання та лояльності клієнтів.

На рисунку 1.5 представлено динаміку доходів ФОП Дворнікової Ю.О. за основними видами туризму у 2022–2024 роках, що дає змогу простежити зміну структури доходної бази, посилення ролі окремих туристичних продуктів та їх внесок у загальні фінансові результати.

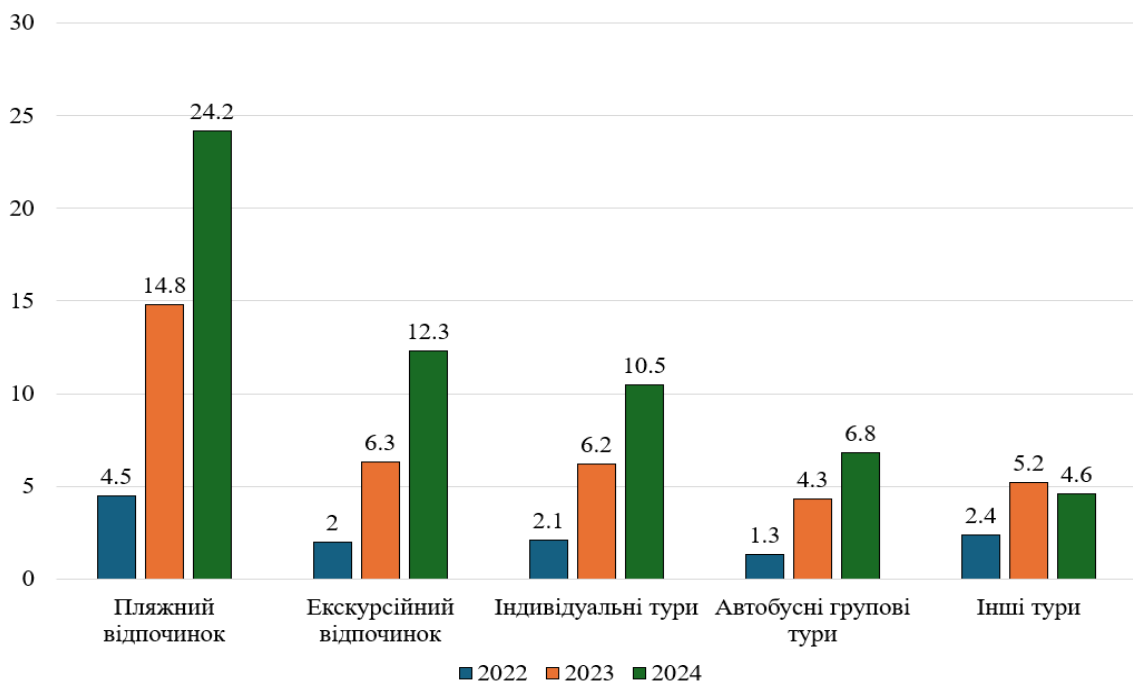


Рисунок 1.5 – Доходи за видами туризму у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ФОП Дворнікова Ю.О.

Аналіз доходів за видами туризму свідчить, що ключовим джерелом формування доходів ФОП Дворнікової Ю.О. протягом досліджуваного періоду залишається пляжний туризм, який демонструє найбільш динамічне зростання. Це зумовлено високою повторюваністю поїздок, сформованими туристичними звичками клієнтів та стабільним попитом на даний вид відпочинку.

Поступове зростання доходів від екскурсійних та індивідуальних турів свідчить про розширення попиту на більш персоналізовані та змістовні туристичні продукти, що, як правило, супроводжуються вищим рівнем лояльності та довіри до туристичної агенції. Автобусні групові тури забезпечують стабільний, хоча й відносно невеликий внесок у загальні доходи, виконуючи роль доступного формату подорожей для окремих категорій споживачів.

У цілому сформована структура доходів підтверджує, що найбільший фінансовий ефект забезпечують ті види туризму, які характеризуються високим потенціалом повторних продажів і стійкою клієнтською лояльністю. Це створює підґрунтя для подальшої концентрації управлінських зусиль на розвитку найбільш маржинальних і клієнтоорієнтованих туристичних продуктів.

2.2 Аналіз клієнтської бази та структури повторних продажів туристичної агенції

Клієнтська база туристичної агенції є ключовим нематеріальним активом, що визначає стабільність попиту, фінансові результати та потенціал розвитку повторних продажів. Для туристичного бізнесу, який характеризується сезонністю, високою конкуренцією та залежністю від зовнішніх чинників, саме структура клієнтської бази та частка повторних звернень виступають індикаторами рівня лояльності та ефективності клієнтоорієнтованої стратегії.

Аналіз клієнтської бази ФОП Дворнікової Ю.О. доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками: структурою клієнтів за типом звернень, частотою повторних покупок, типами туристичних продуктів, що купуються повторно, а також характером клієнтських відносин (персоніфіковані чи інституційні).

Формування фінансових результатів туристичної агенції безпосередньо залежить від структури клієнтської бази та частки повторних продажів (таблиця 2.2). Для ФОП Дворнікової Ю.О. зростання чистого доходу від реалізації туристичних послуг з 223,7 тис. грн у 2022 році до 584,8 тис. грн у 2024 році супроводжувалося не лише збільшенням кількості реалізованих турів, а й зміною якісної структури клієнтських звернень, зокрема зростанням ролі повторних клієнтів.,

Таблиця 2.2 – Динаміка структури клієнтської бази ФОП Дворнікова Ю.О. за типом звернень

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|------------------------------|-----------|--------------|-----------|
| Частка первинних клієнтів, % | 60 | 50 | 35 |
| Частка повторних клієнтів, % | 40 | 50 | 65 |
| Характер впливу на дохід | нестійкий | стабілізація | зростання |

Джерело: узагальнено автором за даними фінансової та операційної звітності ФОП Дворнікової Ю.О..

Аналіз співвідношення первинних і повторних клієнтів свідчить про поступове зміцнення лояльної клієнтської бази. У 2022 році переважали первинні та ситуативні звернення, тоді як повторні клієнти формували близько 40 % загального обсягу продажів. Це корелює з низьким рівнем чистого доходу та збитковим фінансовим результатом у зазначеному році. У 2023 році частка повторних клієнтів зросла до приблизно 50 %, що супроводжувалося збільшенням чистого доходу до 368,3 тис. грн. Така динаміка свідчить про відновлення довіри клієнтів і повернення туристів, які вже мали позитивний досвід співпраці з агенцією. У 2024 році повторні продажі стали домінуючим

джерелом доходів, формуючи понад 65 % загального обсягу реалізації туристичних послуг. Таким чином, фінансова стабілізація діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. значною мірою забезпечена саме повторними зверненнями клієнтів.

Подальший аналіз структури повторних звернень показує, що зростання доходів відбулося не лише за рахунок збільшення кількості клієнтів, а й завдяки подовженню клієнтського циклу. У 2022 році переважали одноразові або епізодичні покупки, тоді як у 2023–2024 роках зростає частка клієнтів, які звертаються до агенції 1–2 рази на рік. Саме ця категорія клієнтів формує основну частину повторних продажів і забезпечує прогнозованість доходів, що підтверджується випереджальними темпами зростання чистого доходу порівняно з витратами (рисунок 1.6).

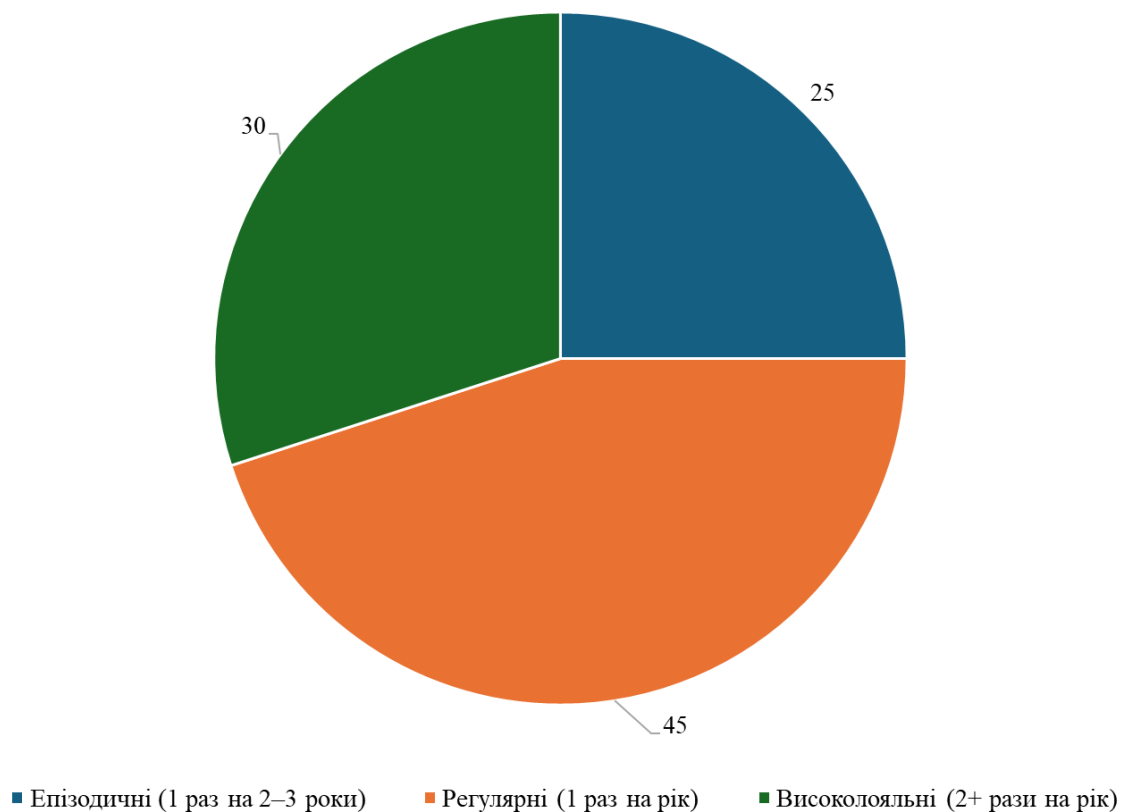


Рисунок 1.6 – Розподіл повторних клієнтів за інтенсивністю звернень (2024 р.)

Джерело: побудовано автором

Кореляція структури повторних продажів із доходами за видами туризму (таблиця 2.3) свідчить, що найбільший внесок у повторні продажі формують ті сегменти, які мають високу повторюваність попиту. У 2024 році пляжний туризм забезпечив понад 35 % загального доходу, причому значна частина цих продажів припадає саме на повторних клієнтів.

Індивідуальні тури, хоча й поступаються за обсягом, демонструють високий рівень лояльності клієнтів і забезпечують підвищену маржинальність, що позитивно впливає на чистий прибуток. Екскурсійні та автобусні тури формують допоміжну частину повторних продажів і мають більш ситуативний характер.

Таблиця 2.3 – Внесок повторних продажів у дохід за видами туризму (2024 р.)

| Вид туризму | Частка повторних продажів у сегменті, % | Вплив на дохід |
|--------------------|---|----------------|
| Пляжний | 35 | основний |
| Індивідуальні тури | 25 | високий |
| Екскурсійні | 25 | середній |
| Автобусні групові | 15 | обмежений |

Джерело: узагальнено автором

Кількісний аналіз клієнтської бази та структури повторних продажів підтверджує, що зростання фінансових результатів ФОП Дворнікової Ю.О. у 2023–2024 роках безпосередньо пов'язане зі збільшенням частки повторних клієнтів і подовженням клієнтського циклу. Саме повторні продажі стали основним джерелом приросту чистого доходу та чистого прибутку, забезпечивши випереджальні темпи зростання доходів порівняно з витратами.

Найбільший економічний ефект формують повторні продажі пляжних та індивідуальних турів, що характеризуються високою довірою клієнтів і стабільним попитом. Отримані результати свідчать про доцільність подальшої концентрації управлінських зусиль на розвитку програм лояльності та

персоналізованих пропозицій як ключових інструментів підтримки фінансової стійкості туристичної агенції.

ФОП Дворнікова Ю.О. здійснює діяльність на ринку туристичних послуг з чітко вираженою орієнтацією на масового споживача та персоналізовані запити клієнтів. Спеціалізація агенції формується з урахуванням платоспроможності населення, актуальних туристичних трендів, сезонності попиту та зростаючої потреби клієнтів у надійному сервісному супроводі в умовах підвищеної невизначеності туристичного середовища.

Основу клієнтської бази становлять сімейні туристи, які є найбільш стабільним і передбачуваним сегментом попиту. Для цієї категорії клієнтів характерна орієнтація на пляжний відпочинок, комфортні умови проживання, безпеку подорожі та оптимальне співвідношення «ціна – якість». Сімейні туристи, як правило, демонструють високий рівень повторних звернень, що пов'язано з регулярністю відпусток, звичкою до перевіреного формату відпочинку та довірою до агенції, яка вже має позитивний досвід організації поїздок.

Значну частку клієнтської бази формує молодь та пари, для яких характерна більша гнучкість у виборі напрямів і форматів подорожей, зацікавленість у нових враженнях, екскурсійних програмах та індивідуальних турах. Цей сегмент менш стабільний за частотою звернень, проте має високий потенціал рекомендаційної активності та позитивного впливу на імідж туристичної агенції, особливо через соціальні мережі.

Окрему групу становлять туристи, орієнтовані на економічні варіанти відпочинку, для яких вирішальними чинниками вибору є ціна, наявність акційних пропозицій та бюджетні формати подорожей (автобусні тури, короткі поїздки, стандартні пакетні пропозиції). Незважаючи на високу цінову чутливість, цей сегмент забезпечує стабільний обсяг продажів, а за умови якісного сервісу може трансформуватися у лояльних клієнтів із регулярними, хоча й нечастими, повторними зверненнями.

Також у структурі клієнтської бази виділяються клієнти з терміновими індивідуальними запитами, які потребують швидкого бронювання туристичних послуг «під запит». Для цієї категорії особливе значення мають оперативність комунікації, професійність менеджерів та здатність агенції швидко адаптувати пропозицію до обмежених часових рамок. Успішне обслуговування таких клієнтів сприяє формуванню високого рівня довіри та рекомендаційної лояльності.

З урахуванням наведених характеристик, структуру клієнтської бази ФОП Дворнікової Ю.О. доцільно подати у вигляді узагальнюючої таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура клієнтської бази ФОП Дворнікової Ю.О. за основними сегментами

| Сегмент клієнтів | Частка, % | Ключові характеристики | Потенціал лояльності |
|--------------------------------|-----------|--|----------------------|
| Сімейні туристи | 45 | регулярні поїздки, орієнтація на комфорт і безпеку | високий |
| Молодь та пари | 30 | гнучкість вибору, орієнтація на враження | середній–високий |
| Економ-сегмент | 20 | висока цінова чутливість, стандартні тури | середній |
| Термінові індивідуальні запити | 5 | швидке бронювання, персоналізований сервіс | високий |

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних туристичної агенції.

Таким чином, контингент клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. є достатньо диверсифікованим, що дозволяє агенції забезпечувати стабільний попит у різні періоди року та знижувати ризики сезонних коливань. Водночас домінування сімейних туристів і клієнтів, орієнтованих на повторні поїздки, формує сприятливі передумови для розвитку програм лояльності та подальшого зростання частки повторних продажів туристичних продуктів.

2.3 Оцінювання рівня задоволеності та лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О.

Рівень задоволеності клієнтів формується під впливом якості сервісу на всіх етапах туристичного обслуговування: від первинної консультації до післяпродажного супроводу. Для оцінювання задоволеності доцільно використовувати індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), що базується на середніх оцінках клієнтів за основними параметрами сервісу.

За результатами узагальненого опитування клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. у 2025 році встановлено, що загальний рівень задоволеності туристичними послугами є високим, що підтверджується домінуванням позитивних оцінок за більшістю критеріїв (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінювання рівня задоволеності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. (CSI, 2025 р.)

| Критерій оцінювання | Середня оцінка (1–5) |
|---|----------------------|
| Професійність і компетентність менеджерів | 4,7 |
| Якість консультацій і підбору туру | 4,6 |
| Відповідність туру очікуванням | 4,5 |
| Комунікація та оперативність зворотного зв'язку | 4,6 |
| Післяпродажний супровід | 4,4 |
| Загальний рівень задоволеності | 4,6 |

Джерело: узагальнено автором за результатами опитування клієнтів ФОП Дворнікова Ю.О.

Отримане значення індексу CSI (4,6 бала) свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів і корелює зі зростанням частки повторних продажів та позитивною динамікою чистого прибутку у 2023–2024 роках.

Для оцінювання рівня лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. доцільно використовувати Net Promoter Score (NPS), який відображає готовність клієнтів рекомендувати туристичну агенцію іншим. Даний

показник є особливо релевантним для туристичного бізнесу, де рекомендації виступають одним із ключових каналів залучення нових клієнтів.

За результатами узагальнених даних у 2025 році структура відповідей клієнтів свідчить про переважання промоутерів над нейтральними та критично налаштованими клієнтами (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінювання рівня лояльності клієнтів за показником NPS (2025 р.)

| Категорія клієнтів | Частка, % |
|-------------------------|-----------|
| Промоутери (9–10 балів) | 62 |
| Пасивні (7–8 балів) | 25 |
| Критики (0–6 балів) | 13 |
| NPS | +49 |

Джерело: розраховано автором

Значення NPS на рівні +49 є високим для туристичного бізнесу та свідчить про сформовану рекомендаційну лояльність клієнтів, що підтверджується зростанням частки повторних клієнтів до понад 60 % у структурі продажів у 2024 році.

Порівняння показників CSI, NPS та фінансових результатів дозволяє зробити висновок про наявність прямої кореляції між рівнем задоволеності клієнтів, лояльністю та економічною ефективністю діяльності агенції. Високі оцінки сервісу та готовність клієнтів рекомендувати агенцію сприяли зростанню повторних продажів, що, у свою чергу, забезпечило збільшення чистого доходу у 2,6 раза та перехід від збиткової діяльності у 2022 році до стабільного прибутку у 2023–2024 роках.

Результати оцінювання рівня задоволеності та лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. свідчать про сформований високий рівень клієнтської прихильності, що є ключовим чинником зростання повторних продажів і фінансової стабільності туристичної агенції. Високі значення індексу задоволеності (CSI) та показника рекомендаційної лояльності (NPS)

підтверджують ефективність персоналізованої моделі обслуговування та якісного сервісного супроводу клієнтів.

Водночас отримані результати створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління лояльністю, зокрема шляхом формалізації програм лояльності, систематизації клієнтських даних та цілеспрямованого розвитку рекомендаційних механізмів, що буде обґрунтовано у проектному розділі кваліфікаційної роботи.

2.4 Аналіз застосовуваних інструментів утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів

Утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів у туристичній агенції є результатом поєднання сервісних, комунікаційних і економічних інструментів, які формують позитивний клієнтський досвід і знижують сприйнятий ризик повторної покупки. Для ФОП Дворнікової Ю.О., як представника малого туристичного бізнесу, система утримання клієнтів має переважно неформалізований, але персоналізований характер, що є типовим для агентського сегмента ринку.

Аналіз застосовуваних інструментів доцільно здійснювати з позицій їх впливу на повторні звернення, рекомендаційну активність та фінансові результати, з урахуванням того, що у 2024 році понад 60 % доходу агенції було сформовано за рахунок повторних клієнтів.

Ключовим інструментом утримання клієнтів у діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. є індивідуальний підхід до кожного клієнта, що реалізується через детальні консультації, підбір турів з урахуванням попереднього досвіду клієнта, його бюджету, сімейного складу та туристичних уподобань. Саме персоналізація обслуговування забезпечує високий рівень задоволеності (CSI = 4,6) та формує довіру, яка трансформується у повторні звернення.

На практиці цей інструмент проявляється у тому, що клієнти звертаються до агенції повторно без активного стимулювання з боку знижок, що

підтверджується зростанням частки регулярних клієнтів у структурі продажів у 2023–2024 роках.

Важливу роль у стимулюванні повторних продажів відіграє системна комунікація з клієнтами, яка включає підтримку зв'язку до, під час та після подорожі. Післяпродажний супровід (уточнення деталей поїздки, консультації під час подорожі, зворотний зв'язок після повернення) сприяє формуванню позитивного завершального враження, що є критично важливим для туристичних послуг.

Практика післяпродажної комунікації дозволяє не лише знизити ймовірність негативного досвіду, а й підвищує готовність клієнтів рекомендувати агенцію, що підтверджується значенням NPS на рівні +49.

Цінові інструменти (індивідуальні знижки для постійних клієнтів, інформування про акційні пропозиції туроператорів) застосовуються вибірково та не є домінуючим механізмом утримання клієнтів. Вони відіграють допоміжну роль, особливо для клієнтів економ-сегмента або у періоди зниження попиту.

Такий підхід дозволяє уникати цінової конкуренції та зберігати маржинальність продажів, що підтверджується випереджальними темпами зростання чистого прибутку у 2024 році порівняно з доходами.

Одним із найефективніших інструментів стимулювання повторних продажів у діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. є рекомендації клієнтів. Значна частка нових звернень формується за принципом «від знайомих», що є характерним для туристичних агенцій із високим рівнем довіри та персоналізованого сервісу.

Водночас рекомендаційний механізм має переважно неформалізований характер і не підкріплений системою заохочення, що обмежує можливості його масштабування.

Для оцінювання ефективності управління лояльністю клієнтів доцільно проаналізувати інструменти, які фактично застосовуються туристичною агенцією для утримання клієнтів і стимулювання повторних продажів. З

огляду на формат діяльності ФОП Дворнікової Ю.О. як малого туристичного бізнесу, система утримання клієнтів формується переважно на основі персоналізованого сервісу, неформалізованих комунікацій та індивідуального підходу до кожного туриста.

Аналіз інструментів здійснено за такими критеріями: характер їх застосування у повсякденній діяльності агенції, ступінь впливу на формування повторних продажів туристичних продуктів, а також наявні обмеження, які стримують підвищення ефективності управління лояльністю. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати найбільш результативні інструменти утримання клієнтів, а й виявити проблемні аспекти чинної практики, що потребують удосконалення у подальших проектних пропозиціях.

Узагальнення результатів аналізу інструментів утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз інструментів утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів ФОП Дворнікової Ю.О.

| Інструмент | Характер застосування | Вплив на повторні продажі | Обмеження |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Персоналізований сервіс | постійно | високий | залежність від менеджера |
| Післяпродажний супровід | системно | високий | часові витрати |
| Комунікація через месенджери | активно | середній–високий | відсутність автоматизації |
| Цінові стимули | вибірково | короткостроковий | ризик зниження маржі |
| Рекомендації клієнтів | неформалізовано | високий | відсутність програми |

Джерело: узагальнено автором

Проведений аналіз свідчить, що система утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів ФОП Дворнікової Ю.О. базується переважно на якісному сервісі, персоналізації та довірчих відносинах із клієнтами, що забезпечує високий рівень задоволеності та лояльності. Саме ці

інструменти сформували основу зростання повторних продажів і позитивної фінансової динаміки у 2023–2024 роках.

Водночас відсутність формалізованих програм лояльності, CRM-інструментів і структурованої рекомендаційної системи обмежує потенціал подальшого зростання повторних продажів. Це обґрунтовує доцільність переходу від інтуїтивно-персоналізованої моделі утримання клієнтів до системного управління лояльністю, що стане предметом розробки у проєктному розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ФОП Дворнікова Ю.О. (ТК «Юмі-трєвел») є діючим суб'єктом малого туристичного бізнесу м. Дніпро з профільним КВЕД 79.11, який працює за агентською моделлю та забезпечує клієнтам повний цикл супроводу подорожі. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер із централізацією управління у власника-керівника, наявністю менеджерів із продажу та залученням бухгалтерського й SMM-супроводу на аутсорсингу; це підвищує оперативність рішень і контроль якості сервісу, але формує ризик прив'язки лояльності до конкретного менеджера.

2. Партнерська мережа туроператорів є диверсифікованою, що забезпечує варіативність пропозицій, гнучкість підбору турів і зниження споживчого ризику для клієнтів, а отже — підтримує довіру та повторні звернення. Динаміка продажів у 2022–2024 рр. підтверджує відновлення попиту й домінування масових напрямів (насамперед Туреччини та Єгипту), які мають високий потенціал повторюваності поїздок.

3. Фінансові результати демонструють суттєве покращення: чистий дохід зріс з 223,7 тис. грн у 2022 р. до 584,8 тис. грн у 2024 р. (у 2,6 раза), а чистий прибуток змінився від збитку –21,1 тис. грн у 2022 р. до +208,4 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання операційної ефективності та стабілізацію доходної бази. Ключовим чинником цієї стабілізації є посилення ролі

повторних продажів: частка повторних клієнтів зростає орієнтовно з 35–40% у 2022 р. до 60–65% у 2024 р., а основний внесок у доходи забезпечують пляжний та індивідуальний туризм.

4. Оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів показало високі значення показників (CSI = 4,6; NPS = +49), що узгоджується з позитивною динамікою повторних звернень і прибутковості. Виявлено, що утримання клієнтів базується переважно на персоналізованому сервісі, післяпродажному супроводі та активній комунікації через цифрові канали; цінові стимули мають допоміжний характер, а рекомендації клієнтів є результативним, але неформалізованим механізмом.

Загалом розділ 2 підтвердив, що поточна модель управління лояльністю є ефективною за рахунок сервісної якості та довірчих відносин, однак її потенціал зростання обмежують недостатня формалізація програм лояльності, відсутність автоматизації/CRM-підходів і потреба в інституціоналізації лояльності до агенції (а не лише до менеджера). Це визначає фокус проектного розділу: системні заходи зі зміцнення повторних продажів, стандартизації сервісу та розвитку керованої програми лояльності й рекомендацій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ФОП ДВОРНІКОВОЇ Ю.О.

3.1 Розробка програми лояльності клієнтів як інструменту стимулювання повторних продажів

Економічні результати ФОП Дворнікової Ю.О. у 2023–2024 рр. підтверджують, що повторні продажі стали ключовим джерелом стабілізації доходів і прибутковості, а клієнтська база характеризується високими показниками задоволеності та рекомендаційної лояльності. За таких умов доцільним є перехід від переважно неформалізованих практик утримання клієнтів до керованої програми лояльності, яка забезпечує системність взаємодії з клієнтами, підвищує частоту повторних звернень і дозволяє стимулювати «розширення кошика» (додаткові послуги та апсейл), не знижуючи маржинальність шляхом постійних знижок.

Метою програми лояльності ФОП Дворнікової Ю.О. є збільшення повторних продажів туристичних продуктів шляхом підвищення цінності довгострокових відносин з клієнтами, розвитку рекомендаційної поведінки та стандартизації сервісних переваг, які клієнт отримує саме в агенції.

Принципи програми лояльності мають відповідати специфіці туристичного бізнесу: прозорість умов, легкість участі, перевага нематеріальних бонусів над знижками, сервісна цінність, персоналізація, підтримка в кризових ситуаціях.

Для ФОП Дворнікової Ю.О. доцільною є змішана програма лояльності, що поєднує три логіки:

- статусну (рівні клієнта, що залежать від активності/цінності клієнта);
- бонусну (накопичення балів або «кешбеку» у вигляді сервісних переваг);
- реферальну (заохочення за приведення нового клієнта).

Такий підхід дозволяє уникнути “цінової гонки”, оскільки основу цінності формують не прямі знижки на тур, а сервісні привілеї й додаткові опції, які для клієнта є відчутними, але для агенції не руйнують маржу.

Запропонована для ФОП Дворнікової Ю.О. програма лояльності базується на змішаній моделі, яка поєднує статусний, бонусний та рекомендаційний компоненти. Така концепція є найбільш адаптованою до специфіки туристичного бізнесу, де покупки мають низьку частоту, високий середній чек та значну емоційну складову, а клієнтська лояльність формується у довгостроковій перспективі. На відміну від класичних дисконтних програм, змішана модель дозволяє стимулювати повторні продажі без постійного зниження цін і збереження маржинальності туристичних продуктів (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Змішана модель програми лояльності клієнтів ФОП

Дворнікової Ю.О.

Джерело: побудована та запропоновано автором

Статусний компонент програми лояльності виконує мотиваційну та ідентифікаційну функцію. Він передбачає присвоєння клієнтам певного статусу (базовий, постійний, преміальний) залежно від частоти звернень, обсягу витрат або тривалості співпраці з туристичною агенцією. Статус формує у клієнта відчуття належності до «клубу» постійних туристів, підсилює емоційну прихильність до агенції та знижує схильність до зміни постачальника туристичних послуг. У туристичному бізнесі статусна лояльність є особливо важливою, оскільки клієнт цінує не лише матеріальні вигоди, а й підвищену увагу, пріоритетність обслуговування та персоналізований підхід.

Бонусний компонент програми лояльності спрямований на формування економічної мотивації повторних звернень. Водночас для туристичної агенції доцільним є використання бонусів переважно у сервісній формі, а не у вигляді прямої знижки на туристичний продукт. Бонуси можуть накопичуватися за кожну поїздку або активність клієнта і використовуватися для отримання додаткових послуг: розширених консультацій, пріоритетного підбору варіантів, супроводу змін бронювання, підвищеного рівня сервісу під час подорожі. Такий підхід підвищує сприйману цінність співпраці з агенцією, не створюючи ризику цінової конкуренції та зниження прибутковості.

Особливе значення у змішаній моделі має рекомендаційний компонент, який ґрунтується на готовності лояльних клієнтів ділитися позитивним досвідом співпраці з туристичною агенцією. У туристичному бізнесі рекомендації є одним із найефективніших каналів залучення нових клієнтів, оскільки вони знижують рівень недовіри та сприйнятого ризику подорожі. Формалізація рекомендаційного механізму в межах програми лояльності передбачає заохочення клієнтів не за сам факт рекомендації, а за реалізоване звернення і купівлю нового клієнта. Винагорода за рекомендацію доцільно надавати у формі бонусів або сервісних привілеїв, що посилює економічну та емоційну цінність програми.

Поєднання статусного, бонусного та рекомендаційного компонентів створює синергетичний ефект. Статус мотивує клієнта зберігати активність і підтримувати відносини з агенцією, бонуси стимулюють повторні покупки та розширення пакета послуг, а рекомендації забезпечують органічне зростання клієнтської бази без значного збільшення витрат на маркетинг. У результаті програма лояльності перетворюється з інструмента короткострокового стимулювання продажів на механізм довгострокового управління клієнтською цінністю.

З управлінської точки зору змішана модель «статус + бонуси + рекомендації» дозволяє туристичній агенції сегментувати клієнтів за рівнем лояльності, диференціювати пропозиції та планувати комунікаційні сценарії з урахуванням життєвого циклу клієнта. Для ФОП Дворнікової Ю.О. така концепція є логічним продовженням уже наявної персоналізованої моделі обслуговування та створює передумови для підвищення частки повторних продажів, зростання середнього чека та посилення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Ураховуючи специфіку туристичного попиту, для якого характерна низька частота покупок і чітко виражена сезонність, програма лояльності туристичної агенції має бути адаптована не до щомісячних, а до річних і міжсезонних циклів споживчої поведінки. Для більшості клієнтів туристичні послуги не є регулярною покупкою, тому надмірно складні або короткострокові програми лояльності (з обмеженим терміном дії бонусів чи високими порогами входу) втрачають мотиваційний ефект і не сприяють утриманню клієнтів.

Аналіз клієнтської бази ФОП Дворнікової Ю.О. показує, що значна частка клієнтів здійснює туристичні поїздки 1–2 рази на рік, що є типовим для сімейних туристів, пар та клієнтів зі стабільним, але помірним рівнем доходів. У таких умовах програма лояльності повинна не стимулювати часті покупки у короткому часовому проміжку, а підтримувати контакт із клієнтом між

поїздками, зберігати емоційний зв'язок з агенцією та формувати намір повторного звернення у наступному туристичному сезоні.

З огляду на це доцільним є впровадження трирівневої статусної системи, яка передбачає прості, прозорі та досяжні правила переходу між рівнями, а також можливість збереження статусу протягом тривалого періоду. Такий підхід відповідає реальній циклічності туристичних покупок і не створює для клієнтів відчуття «втрати вигод» у разі відсутності подорожей протягом кількох місяців (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропонована структура програми лояльності ФОП Дворнікової Ю.О.

| Рівень програми | Критерій надання статусу (за 12 міс.) | Ключові привілеї (без «цінової гонки») | Очікуваний ефект для повторних продажів |
|---|---|---|--|
| Start (базовий) (рис 3.2) | Реєстрація/ перша покупка | «Паспорт туриста» (профіль клієнта), чек-листи підготовки, персональні підбірки, пріоритет відповіді у робочий час | швидше повторне звернення завдяки зниженню пошукових витрат |
| Silver (постійний) (рис 3.3) | 2 покупки або досягнення порогу обороту | пріоритетне бронювання, безкоштовна консультація «під ключ», супровід змін/перенесень, подарунковий сервіс (наприклад, розширений підбір готелів/номерів), бонус-бали на додаткові послуги | зростання частоти повторних покупок і середнього чека |
| Gold (преміальний) (рис 3.4) | 3+ покупки або високий оборот | персональний менеджмент, «план подорожей» на рік, пріоритет у дефіцитних датах, бонуси на сервісні опції (страхування/трансфер/екскурсії залежно від пакета), «турбота 24/7» у день виїзду/прильоту | максимізація CLV, рекомендації, зменшення чутливості до ціни |

Джерело: сформовано автором

Запропонована статусна модель має виконувати не лише стимулюючу, а й психологічну функцію, формуючи у клієнта відчуття стабільних відносин з туристичною агенцією. Збереження статусу протягом року або міжсезонного періоду підсилює довіру, знижує ймовірність переходу до конкурентів та

підтримує готовність клієнта звернутися саме до цієї агенції під час планування наступної поїздки. Таким чином, адаптація програми лояльності до реальної частоти туристичних покупок і впровадження обмеженої кількості статусів із чіткими та зрозумілими умовами переходу створює умови для довгострокового утримання клієнтів, підвищення частки повторних продажів і формування стабільної клієнтської бази без надмірного тиску на цінову політику туристичної агенції.



Рисунок 3.2 – Запропонована карта лояльності туриста, рівень START

Джерело: розроблено автором за допомогою Canva



Рисунок 3.3 – Запропонована карта лояльності туриста, рівень SILVER

Джерело: розроблено автором за допомогою Canva



Рисунок 3.4 – Запропонована карта лояльності туриста, рівень GOLD

Джерело: розроблено автором за допомогою Canva

Важливо, щоб програма передбачала умови збереження статусу (наприклад, активність протягом 12 місяців) та «м'які» механізми утримання (продлонгація статусу при запланованій поїздки або форс-мажорах), що відповідає сезонності й зовнішнім ризикам туристичного ринку.

З погляду фінансової стійкості агенції доцільно застосувати бонуси у форматі не прямої знижки на тур, а сервісного бонусу. Це може бути:

- бонуси на супутні послуги (страхування, трансфер, екскурсійний пакет, пріоритетний підбір);
- безкоштовні консультаційні модулі (підбір «кращого номера/локації», підготовка документів, інструктаж з перетину кордону тощо);
- подарункові опції (невеликі «турбота-бонуси»: чек-листи, корисні гіді, персональна добірка ресторанів/локацій, рекомендації маршрутів).

Такий механізм посилює відчуття турботи та підвищує цінність сервісу, одночасно обмежуючи прямий тиск на маржу.

Оскільки рекомендації вже є одним із сильних каналів залучення клієнтів, доцільно інтегрувати до програми лояльності простий реферальний модуль: клієнт отримує бонус не за «факт рекомендації», а за підтвержене звернення і купівлю нового клієнта. Винагорода може надаватися у формі балів/сервісної

опції, а не знижки. Це стимулює органічне зростання клієнтської бази та підсилює повторні продажі завдяки активізації лояльності.

Для практичної реалізації програми лояльності необхідні організаційні та інформаційні передумови:

- створення клієнтського профілю (контакти, склад сім'ї, вподобання, історія покупок, сезонність відпусток);
- формування правил нарахування/списання бонусів та опису статусів у вигляді короткого регламенту;
- запуск комунікаційних сценаріїв: повідомлення після покупки, нагадування перед сезоном, персональні пропозиції;
- мінімальна цифрова фіксація у таблиці/CRM для контролю повторних звернень і ефективності програми.

З управлінської точки зору важливо закріпити відповідальність: власник/керівник визначає політику й правила, менеджери ведуть клієнтські профілі та виконують комунікаційні сценарії, SMM (аутсорсинг) забезпечує підтримку інформаційного поля програми (пояснення, історії клієнтів, регулярні нагадування).

Запропонована програма лояльності спрямована на досягнення трьох груп результатів:

- поведінкових (збільшення частки повторних звернень і скорочення інтервалу між покупками);
- економічних (зростання частки доходу від повторних клієнтів та середнього чека за рахунок додаткових послуг);
- репутаційних (посилення рекомендаційного каналу як джерела продажів із низькою вартістю залучення).

Оскільки у ФОП Дворнікової Ю.О. вже сформовано високий рівень задоволеності (CSI) та рекомендаційної лояльності (NPS), впровадження формалізованої програми дозволить перетворити наявну довіру клієнтів у більш керований і прогнозований потік повторних продажів, з одночасним

зменшенням залежності від персонального чинника та підвищенням стійкості бізнесу.

3.2 Впровадження CRM-інструментів та цифрових каналів комунікації у систему управління лояльністю

Високий рівень лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. формується переважно за рахунок персоналізованого сервісу, післяпродажного супроводу та неформалізованих комунікацій. Водночас така модель значною мірою залежить від індивідуальної роботи менеджерів і не забезпечує достатнього рівня керованості, масштабованості та аналітичної підтримки процесів утримання клієнтів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження CRM-підходу як організаційно-інформаційної основи програми лояльності та системного управління повторними продажами.

CRM-підхід (Customer Relationship Management) у туристичному бізнесі розглядається не лише як програмний продукт, а як концепція управління взаємовідносинами з клієнтами, що базується на накопиченні, аналізі та використанні клієнтських даних для підвищення цінності кожного контакту. Для малого туристичного бізнесу CRM не потребує складних або дорогих рішень; достатнім є запровадження структурованого клієнтського обліку та регламентованих сценаріїв комунікації.

Для ФОП Дворнікової Ю.О. впровадження CRM-підходу дозволяє вирішити низку ключових управлінських завдань:

- зменшити залежність лояльності від конкретного менеджера;
- забезпечити спадковість клієнтських відносин;
- сегментувати клієнтів за рівнем лояльності, частотою звернень і потенційною цінністю;
- планувати персоналізовані повторні пропозиції з урахуванням історії покупок;
- оцінювати ефективність програми лояльності у кількісних показниках.

Ключовим елементом CRM-підходу є формування єдиного клієнтського профілю, який акумулює всю релевантну інформацію для роботи з клієнтом. З урахуванням специфіки туристичного бізнесу доцільно використовувати таку структуру клієнтських даних (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Запропонована структура клієнтського профілю в CRM-системі

| Блок даних | Зміст | Управлінське призначення |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Ідентифікаційні | ПІБ, контакти, канали зв'язку | швидка комунікація |
| Соціально-демографічні | склад сім'ї, вік дітей | персоналізація пропозицій |
| Туристичні вподобання | тип відпочинку, країни, бюджет | таргетинг повторних турів |
| Історія покупок | дати, напрями, чек, менеджер | аналіз повторних продажів |
| Статус лояльності | рівень програми, бонуси | стимулювання активності |
| Комунікації | звернення, скарги, відгуки | контроль якості сервісу |

Джерело: сформовано автором

Запровадження такої структури не обов'язково потребує повноцінної комерційної CRM-платформи на початковому етапі; вона може бути реалізована у вигляді стандартизованої електронної бази з подальшим масштабуванням.

CRM-підхід створює можливість переходу від інтуїтивної персоналізації до аналітичної сегментації клієнтів. Для ФОП Дворнікової Ю.О. доцільно застосувати багатокритеріальну сегментацію за такими ознаками:

- частота звернень (первинні, періодичні, регулярні);
- фінансова цінність (низький, середній, високий чек);
- тип туризму (пляжний, індивідуальний, екскурсійний);
- рівень лояльності (Start, Silver, Gold у межах програми).

Така сегментація дозволяє диференціювати комунікації: регулярним клієнтам пропонувати планування майбутніх поїздок, клієнтам з високим чеком — розширений сервіс і індивідуальні опції, а первинним — сценарії «першого повторного звернення».

Важливим елементом CRM-підходу є розробка стандартних комунікаційних сценаріїв (customer journey), які забезпечують системність взаємодії з клієнтом на всіх етапах туристичного циклу.

Для ФОП Дворнікової Ю.О. доцільно впровадити такі базові сценарії:

- післяпродажний - повідомлення після бронювання, супровід перед виїздом, контакт під час подорожі;
- постподорожній - зворотний зв'язок, подяка, фіксація вражень і вподобань;
- сезонний - нагадування про початок сезону, персональні добірки напрямів;
- реактиваційний - контакт з клієнтами, які не зверталися понад 12 місяців;
- реферальний - подяка за рекомендацію та інформування про бонуси.

Комунікаційні сценарії можуть реалізовуватися через месенджери, електронну пошту або соціальні мережі з чіткою фіксацією результатів у клієнтській базі.

CRM-підхід виступає інфраструктурною основою програми лояльності, забезпечуючи:

- облік статусів клієнтів і бонусів;
- контроль умов переходу між рівнями;
- аналітику повторних продажів за сегментами;
- оцінювання ефективності окремих інструментів утримання клієнтів.

Завдяки цьому управління лояльністю переходить від реактивної моделі (відповідь на запит клієнта) до проактивної — формування персональних пропозицій на основі прогнозу потреб і поведінки клієнтів.

Впровадження CRM-підходу та комунікаційних сценаріїв дозволяє ФОП Дворнікової Ю.О. підвищити керованість клієнтської бази, зменшити ризики втрати лояльних клієнтів і створити умови для масштабування повторних продажів без пропорційного зростання витрат. Очікуваний ефект проявлятиметься у збільшенні частоти повторних звернень, зростанні частки

доходів від постійних клієнтів та підвищенні стабільності фінансових результатів.

Таким чином, CRM-підхід у поєднанні з програмою лояльності формує цілісну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує перехід від персоналізованої, але інтуїтивної моделі обслуговування до системного управління лояльністю як стратегічного ресурсу туристичної агенції.

3.3 Оцінювання очікуваної економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів

Для оцінювання очікуваної ефективності впровадження програми лояльності клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. застосовано прогнозно-аналітичний підхід, який ґрунтується на зіставленні фактичних показників діяльності за 2024 рік з прогнозними значеннями після реалізації запропонованих заходів. Оцінювання здійснюється за двома групами показників: економічними та маркетинговими, що дозволяє комплексно визначити результативність управління лояльністю клієнтів.

Економічний ефект від впровадження програми лояльності насамперед проявляється через зростання частки повторних клієнтів, підвищення середнього доходу на одного клієнта та оптимізацію витрат на залучення нових туристів.

За результатами аналізу розділу 2 встановлено, що у 2024 році повторні клієнти формували понад 60 % загального доходу агенції, забезпечивши чистий прибуток у розмірі 208,4 тис. грн. Впровадження формалізованої програми лояльності дозволяє очікувати подальше зростання цієї частки до 70–75 % у середньостроковій перспективі за рахунок:

- утримання наявних клієнтів між туристичними сезонами;
- стимулювання повторних звернень у межах одного року (основна + додаткова поїздка);

- зростання рекомендаційних продажів.

Навіть помірне підвищення частки повторних клієнтів на 5–10 відсоткових пунктів здатне забезпечити приріст чистого доходу без пропорційного зростання витрат, оскільки повторні продажі потребують менших маркетингових і консультаційних ресурсів. Очікуваним економічним результатом є:

- зростання чистого доходу на 8–15 % у річному вимірі;
- підвищення маржинальності продажів за рахунок скорочення частки цінових стимулів;
- стабілізація грошових потоків у міжсезонний період.

Витрати на впровадження програми лояльності (адміністрування статусів, бонусів, базова CRM-фіксація клієнтів) мають обмежений характер і не потребують значних інвестицій, що робить запропоновані заходи економічно доцільними для малого туристичного бізнесу.

Базою для розрахунків є фактичні фінансові показники ФОП Дворнікової Ю.О. за 2024 рік, де:

- чистий дохід від реалізації становив 584,8 тис. грн;
- чистий прибуток — 208,4 тис. грн;
- частка повторних клієнтів — близько 60–65 %;
- середня кількість звернень одного повторного клієнта — 1–2 рази на рік.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок:

- зростання частки повторних клієнтів;
- підвищення середнього доходу на одного клієнта;
- зниження витрат на залучення первинних клієнтів (таблиця 3.3).

З метою наочного представлення очікуваних економічних результатів та порівняння фактичних і прогнозних значень основних показників діяльності туристичної агенції, прогноз впливу програми лояльності на економічні показники ФОП Дворнікової Ю.О. узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз впливу програми лояльності на економічні показники діяльності ФОП Дворнікової Ю.О.

| Показник | Фактичне значення (2024 р.) | Прогноз після впровадження | Абсолютна зміна | Відносна зміна, % |
|--|-----------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|
| Частка повторних клієнтів, % | 60–65 | 70–75 | +10 п.п. | +15–17 |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 584,8 | 640–670 | +55–85 | +9–15 |
| Середній дохід на одного клієнта, тис. грн | 7,8 | 8,6–9,0 | +0,8–1,2 | +10–15 |
| Частка доходу від повторних продажів, % | ~62 | ~72 | +10 п.п. | – |
| Чистий прибуток, тис. грн | 208,4 | 235–260 | +27–52 | +13–25 |

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що впровадження програми лояльності здатне забезпечити приріст чистого доходу на 9–15 % навіть без суттєвого збільшення загальної кількості клієнтів. Основним джерелом цього зростання виступає підвищення частоти та стабільності повторних продажів, а також збільшення середнього чека за рахунок індивідуальних і сервісно-орієнтованих пропозицій.

Очікуване зростання чистого прибутку на 13–25 % пояснюється тим, що повторні клієнти потребують менших витрат на комунікацію, консультації та залучення, а бонуси в програмі лояльності мають переважно немонетарний характер, що не знижує маржинальність туристичних продуктів.

Маркетинговий ефект реалізації запропонованих заходів проявляється у посиленні бренду агенції, підвищенні рівня рекомендаційної активності та зміцненні емоційної прихильності клієнтів. Високі значення індексів CSI (4,6) та NPS (+49), зафіксовані у розділі 2, свідчать про наявний потенціал для масштабування лояльності за рахунок формалізації вже існуючих практик.

Очікуваними маркетинговими результатами є:

- зростання показника NPS до рівня 55–60 за рахунок системного заохочення рекомендацій;
- підвищення впізнаваності бренду ТК «Юмі-тревел» у локальному середовищі;

- збільшення частки нових клієнтів, залучених через рекомендації, що є найбільш довірчим каналом у туризмі;
- формування стабільного статусного ядра клієнтів, орієнтованих на довгострокову співпрацю.

З маркетингової точки зору особливо важливим є те, що запропонована програма лояльності не зводиться до знижкової політики, а формує ціннісну пропозицію, засновану на сервісі, довірі та персоналізованому досвіді. Це дозволяє уникнути цінової конкуренції та зберегти унікальність агенції на фоні онлайн-агрегаторів і масових туристичних платформ.

Маркетинговий ефект програми лояльності оцінюється через зміну ключових індикаторів лояльності, рекомендаційної активності та стабільності клієнтської бази (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4 – Прогноз змін маркетингових показників лояльності клієнтів

| Показник | Фактичне значення | Прогнозне значення | Очікуваний ефект |
|---|-------------------|--------------------|------------------------------------|
| Індекс задоволеності (CSI), балів | 4,6 | 4,7–4,8 | Зміцнення якості сервісу |
| Net Promoter Score (NPS) | +49 | +55–60 | Зростання рекомендацій |
| Частка клієнтів, залучених за рекомендаціями, % | ~30 | 40–45 | Масштабування «сарафанного» каналу |
| Частка статусних клієнтів (Silver+), % | – | ~50 | Формування ядра лояльних клієнтів |
| Рівень відтоку клієнтів, % | ~25 | 15–18 | Підвищення утримання |

Джерело: розраховано автором

Прогнозні значення свідчать, що формалізація рекомендаційного механізму дозволяє збільшити частку клієнтів, залучених через рекомендації, на 10–15 відсоткових пунктів, що є критично важливим для туристичного бізнесу, де довіра відіграє ключову роль у виборі агенції.

Підвищення показника NPS до рівня 55–60 означає перехід агенції у категорію підприємств із високою рекомендаційною лояльністю. Одночасне зниження рівня відтоку клієнтів до 15–18 % забезпечує стабільність

клієнтської бази та зменшує залежність від агресивного залучення нових туристів.

Для комплексного обґрунтування доцільності впровадження програми лояльності клієнтів у діяльність ФОП Дворнікової Ю.О. доцільно узагальнити очікувані результати не лише за окремими економічними або маркетинговими показниками, а й у форматі інтегральної оцінки ефективності. Такий підхід дозволяє оцінити сукупний вплив запропонованих заходів на різні аспекти функціонування туристичної агенції — фінансові результати, ринкову позицію, стабільність клієнтської бази та стратегічні перспективи розвитку.

Інтегральна оцінка ґрунтується на взаємозв'язку між зростанням повторних продажів, підвищенням рівня лояльності та рекомендаційної активності клієнтів, зменшенням відтоку споживачів і формуванням довгострокових конкурентних переваг. У контексті туристичного бізнесу, де значну роль відіграють нематеріальні чинники та довіра, саме поєднання економічних і маркетингових ефектів забезпечує стійкість результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Узагальнення очікуваних результатів упровадження програми лояльності подано в таблиці 3.5, яка відображає ключові напрями ефекту, відповідні результати та прогнозований вплив на діяльність туристичної агенції.

Таблиця 3.5 – Інтегральна оцінка ефективності впровадження програми лояльності

| Напрямок ефекту | Ключовий результат | Очікуваний вплив |
|------------------------|--|------------------------------------|
| Економічний | Зростання чистого доходу та прибутку | +9–15 % доходу; +13–25 % прибутку |
| Маркетинговий | Зростання лояльності та рекомендацій | NPS +6–11 пунктів |
| Клієнтський | Підвищення утримання клієнтів | зниження відтоку на 7–10 п.п. |
| Стратегічний | Формування стабільної клієнтської бази | довгострокова конкурентна перевага |

Джерело: розраховано автором

Інтегральна оцінка ефективності впровадження програми лояльності свідчить про її багатовекторний позитивний вплив на діяльність ФОП

Дворнікової Ю.О. У економічному вимірі очікується зростання чистого доходу на 9–15 % та чистого прибутку на 13–25 %, що підтверджує фінансову доцільність запропонованих заходів і їх здатність забезпечувати приріст результатів без суттєвого підвищення витрат.

Маркетинговий ефект проявляється у посиленні лояльності клієнтів і зростанні рекомендаційної активності, що підтверджується прогнозованим підвищенням показника NPS на 6–11 пунктів. Це створює умови для органічного розширення клієнтської бази та зменшення залежності від платних каналів залучення клієнтів.

Клієнтський ефект виражається у підвищенні рівня утримання споживачів і зниженні відтоку на 7–10 відсоткових пунктів, що є критично важливим для туристичної агенції з урахуванням сезонності попиту та циклічності туристичних покупок. Формування стабільної клієнтської бази, у свою чергу, створює стратегічний ефект — довгострокову конкурентну перевагу, засновану на довірі, персоналізованому сервісі та позитивному клієнтському досвіді.

Отже, результати інтегральної оцінки підтверджують, що впровадження програми лояльності клієнтів є економічно обґрунтованим, маркетингово ефективним і стратегічно доцільним напрямом розвитку ФОП Дворнікової Ю.О., який сприятиме підвищенню стійкості бізнесу та зміцненню його позицій на ринку туристичних послуг.

Висновки до розділу 3

1. Доведено доцільність впровадження формалізованої програми лояльності як інструменту стимулювання повторних продажів без зниження маржинальності туристичних продуктів. Запропонована змішана модель «статус + бонуси + рекомендації» враховує специфіку туристичного попиту — низьку частоту покупок, сезонність і високу роль емоційної складової. Статусний компонент формує довгострокову прихильність і знижує

схильність клієнтів до зміни агенції, бонусний — стимулює повторні звернення через сервісну цінність, а рекомендаційний — забезпечує органічне зростання клієнтської бази з мінімальними витратами на залучення. Адаптація програми до реальної циклічності туристичних поїздок і впровадження трирівневої системи статусів створюють передумови для підвищення частки повторних продажів і зростання клієнтської цінності у довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано необхідність впровадження CRM-підходу та цифрових каналів комунікації як інфраструктурної основи програми лояльності. Показано, що без систематизації клієнтських даних і регламентованих сценаріїв взаємодії високий рівень лояльності залишається вразливим до персонального чинника та не забезпечує масштабованості бізнесу. Запропонована структура клієнтського профілю, сегментація клієнтів і стандартні комунікаційні сценарії дозволяють перевести управління лояльністю з реактивної у проактивну модель, підвищити керованість клієнтської бази та забезпечити спадковість клієнтських відносин.

3. Кількісне оцінювання очікуваної економічної та маркетингової ефективності підтверджує, що впровадження програми лояльності клієнтів за змішаною моделлю «статус + бонуси + рекомендації» є фінансово доцільним і стратегічно обґрунтованим для ФОП Дворнікової Ю.О. Основний ефект формується не за рахунок зростання обсягів продажів будь-якою ціною, а через підвищення якості клієнтських відносин, стабільності повторних продажів та рекомендаційної активності.

Очікуване зростання чистого доходу до 640–670 тис. грн і чистого прибутку до 235–260 тис. грн створює фінансові передумови для подальшого розвитку агенції, інвестування у цифрові інструменти та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. Комплексно досліджено проблему управління лояльністю клієнтів у діяльності туристичної агенції на прикладі ФОП Дворнікової Ю.О. та обґрунтовано напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування туристичного ринку. Досягнута мета роботи підтверджується системністю проведеного аналізу, логічною послідовністю дослідження та практичною спрямованістю отриманих результатів.

2. Узагальнено еволюцію наукових підходів до розуміння клієнтської лояльності, доведено її багатовимірний характер та визначено ключову роль лояльності у формуванні повторних продажів туристичних продуктів. Обґрунтовано, що у туристичному бізнесі лояльність формується не лише на поведінковому рівні, а й через емоційну прихильність, довіру та позитивний клієнтський досвід, що зумовлює довгострокову взаємодію між клієнтом і туристичною агенцією.

3. Аналітичний розділ роботи дозволив оцінити реальний стан управління лояльністю клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. та виявити ключові тенденції розвитку діяльності агенції у 2022–2024 роках. Встановлено, що зростання фінансових результатів, перехід від збитковості до стабільної прибутковості та збільшення чистого доходу у 2,6 раза безпосередньо пов'язані зі зростанням частки повторних продажів і зміцненням клієнтської бази. Доведено наявність прямої кореляції між рівнем задоволеності клієнтів (CSI), рекомендаційною лояльністю (NPS) та фінансовою ефективністю діяльності туристичної агенції.

4. Аналіз клієнтської бази показав, що домінуючу роль у формуванні доходів відіграють повторні клієнти, частка яких у 2024 році перевищила 60 %. Найбільший внесок у повторні продажі забезпечують пляжні та індивідуальні тури, що характеризуються високою довірою клієнтів і стабільною повторюваністю попиту. Водночас виявлено, що чинна система

утримання клієнтів має переважно неформалізований характер, значною мірою залежить від персонального чинника та не забезпечує достатнього рівня масштабованості й керованості.

5. У проєктному розділі розроблено практично орієнтовані напрями удосконалення управління лояльністю клієнтів ФОП Дворнікової Ю.О. Запропоновано впровадження формалізованої програми лояльності на основі змішаної моделі «статус + бонуси + рекомендації», адаптованої до реальної циклічності туристичних покупок. Обґрунтовано доцільність використання сервісних бонусів замість цінових знижок як інструменту стимулювання повторних продажів без зниження маржинальності.

6. Доведено, що впровадження CRM-підходу та цифрових каналів комунікації є необхідною умовою переходу до системного управління лояльністю. Запропоновані рішення дозволяють зменшити залежність клієнтських відносин від конкретних менеджерів, підвищити аналітичну підтримку управлінських рішень і забезпечити спадковість взаємодії з клієнтами.

7. Оцінювання очікуваної економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів підтвердило їх доцільність. Прогнозується зростання частки повторних клієнтів до 70–75 %, підвищення чистого доходу на 9–15 %, збільшення чистого прибутку на 13–25 % та посилення рекомендаційної лояльності. Це свідчить про здатність програми лояльності та CRM-інструментів трансформувати наявну клієнтську довіру у стабільний і прогнозований фінансовий результат.

Отже, реалізація запропонованих у роботі заходів забезпечує перехід ФОП Дворнікової Ю.О. до стратегічного управління лояльністю клієнтів як ключовим нематеріальним активом, підвищує конкурентоспроможність туристичної агенції та створює передумови для її стійкого розвитку в умовах високої конкуренції та нестабільності туристичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Oliver R. L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 1999. 63. pp. 33-44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
2. Dick A., Basu K. Customer loyalty: towards an integrated framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1994. 22 (2), 99-113
3. Put a New Lens on Loyalty - to Magnify Profitability by Frederick F. Reichheld and Phil Schefter Harvard Business Review OnPoint collection July 2001 Product no. 7230 https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf?utm_source=chatgpt.com
4. Гурджиян К. Сутність та типи лояльності споживачів. *Економіка розвитку*. 2015. № 2 (74). С. 78-86 https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33689/1/%D0%B3%D1%83%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D1%8F%D0%BD.pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Шевченко В.М., Мішустіна Т.С., Бондаренко А.А. Дослідження споживчих переваг і лояльності споживачів для досягнення маркетингових цілей компанії. *Академічний огляд*. 2019. № 2 (51). С. 69-78 https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/8.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Пилипенко О. С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 47-48
7. Гуджиян К. Програма лояльності: сутність та етапи створення. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 5. С. 119–125
8. Бабич Ю., Примак Т. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних продуктів за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2020. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-80>
9. Горіна Г.О. Розвиток ринку туристичних послуг в Україні в умовах просторової поляризації: дисертац. ... д-ра екон. наук, 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Дніпро, 2017. 493 с.

10. Козубова Н.В. Туристичні послуги як об'єкт ринкових відносин в Україні. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2. С. 137–143.
11. Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л. Економіка туризму: теорія та практика. Київ : Центр учб. л-ри, 544 с.
12. Музичка Є.О. Управління збутовою діяльністю туристичних підприємств: автореф. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Київ, 2015. 25 с.
13. Забалдіна Ю. Б., Дупляк Т. П., Клімова А. М., Роскладка Н. О. Формування програм споживчої лояльності в туризмі. *Ефективна економіка*. 2019 № 11 <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.52>
14. Бойко М. Г. Управління лояльністю споживачів туристичних продуктів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2 (10). С. 81-86.
15. Роскладка Н. О. Технології персоналізації послуг у туризмі. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 24-32 http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/7.pdf
16. Лояльність для готельєрів: будьте на хвилі зростання ринку. URL: <https://uployal.net/loyalnist-dlya-gotelyeriv-budte-na-hvyli-zrostannya-rynku/>
17. Валінкевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>
18. Гапоненко Г.І., Василенко В.Ю., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій у туристичній галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені ВН. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 14. С. 217–224. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-14>
19. Маховка В.М. Інтерактивні та Smart-Технології в туризмі. Методологія та практика сталого розвитку туризму : кол. моногр. Полтава : Астрая, 2018. С. 148–155.
20. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. № 38. С. 226–235.

21. Ящишина І.В. Реалізація концепції смарт-туризму: світовий досвід та вітчизняна практика. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2019. № 14. С. 54–59.

22. Digital tourism: modernizing existing programs and launching niche and community-based tourism. URL: <https://firstlinesoftware.com/blog/digital-tourism-modernizing-existing-programs-and-launching-niche-and-community-based-tourism/>

23. Strategies for digitalization in tourism - Integrating digital tools in tourism management. URL: <https://blog.smart-guide.org/en/strategies-for-digitalization-in-tourism-integrating-digital-tools-in-tourism-management>

24. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

25. Вахович І.М., Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Vol. 6. № 41. С. 494-502. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251512>

26. Горик-Чубатюк М. О. Сучасні моделі прийняття управлінських рішень. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 22, Вип. 7 (60). С. 74-77.

27. Matviichuk L., Smal B. Integration directions to improve the competitiveness of the hospitality industry. *Three Seas Economic Journal*. 2022. 3(1). pp. 123-128. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-1-17>

28. Матвійчук Л.Ю., Дащук Ю.Є. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

29. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. №16, 2020. С. 57-63.

30. Мороз О.В. Теорія сучасного брендингу. Вінниця: Універсум «Вінниця», 2013. 104 с.

31. Марущак О.Я., Косар Н.С., Білик І.І. Проблеми та особливості формування і розвитку бренду України. 2010, Lviv: Polytechnic National. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
32. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2014. 242 с.
33. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика. Навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
34. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика. [текст] навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 234 с.
35. Тягунова Н.М., Спориш О.А., Іржавська Л.В. Основи організації туристичного бізнесу: кредитно-модульний курс. [текст] навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 130 с.
36. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності [текст] навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 178 с.
37. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 832 с.
38. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Okhrimenko A. Development of the tourism cluster. Problems and Perspectives in Management. 2017. Vol. 1, Issue 4, P. 134-149.
39. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. 2(6), 9-14. URL:<http://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/61>
40. Смаль Б.А. Інституційні засади підвищення рівня якості продукції та послуг туристичних дестинацій. *Економічний форум*. 2021. № 1(4), С. 62-70. URL: https://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0.pdf

41. Смаль Б.А. Регіональна політика підвищення рівня якості продукції та послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/758>
42. Смаль Б.А., Деркач Ю.Ю. Регіональні дослідження питань підвищення якості в індустрії гостинності. IX Міжнародна науково-практична інтернетконференція «Міжнародний та національний досвід суспільно-географічного розвитку туристичної галузі в умовах євроінтеграції» (Мукачєво, 29 жовтня 2021 року), Мукачівський державний університет. URL: <https://msu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/09/>
43. Управління якістю готельних послуг: монографія/ Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 234 с.
44. Блайд, Дж. Маркетингові комунікації: Що? Як? Чому?: [пер. з англ.] / Джим Блайд. Дніпропро: Баланс-Клуб, 2018. 368 с.
45. Борушак М. І. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія / М. І. Борушак. Львів: ІРД НАНУ, 2016. 288 с.
46. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174-184.
47. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 4. № 6. С. 171-174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/171-174.pdf
48. Петриченко П. А., Рудінська О. В., Яроміч С. А. Лояльність клієнтів на споживчому ринку: основні поняття і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*, 2012. № 5. С. 255-257 URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/issue/UJRN-0000040321>
49. Руденко А. Клієнтська лояльність: три моделі поведінки. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark023>
50. Сагер Л. Ю., Колесник А. А. Лояльність споживача: сутність та види програм. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 20. С. 176-186. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_7/164_Iwa.pdf