УДК 338.48:658.8:005.21
JEL Classification: L83, M31, D81
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(55)

МОДЕЛЬ АДАПТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРОПЕРАТОРА В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

КЛИМЧУК Альона
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»
https://orcid.org/0000-0002-5246-8778
e-mail: ktgrs_kao@ztu.edu.ua
КАЛЕНСЬКА Віталіна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»
https://orcid.org/0000-0003-0995-1489
e-mail: ktgrs_kvp@ztu.edu.ua

У статті обґрунтовано модель адаптивної маркетингово-організаційної стратегії туроператора, яка пов'язує моніторинг зовнішніх ризиків, вибір стратегічного режиму та перебудову маркетингового комплексу й організаційної структури в єдиний керований цикл. Актуальність дослідження зумовлена тим, що українські туроператори працюють у стані подвійної невизначеності: внутрішні безпекові обмеження воєнного часу поєднуються з шоками на зарубіжних напрямках, зокрема загостренням на Близькому Сході у 2026 р., яке спричинило повернення паливних зборів і різкі коливання попиту на тури до Єгипту. Водночас ринок відновлюється: у 2025 р. туристична галузь сплатила майже 4,5 млрд грн податків, що на 50 % більше, ніж у 2024 р., а надходження туристичного збору в І півріччі 2026 р. зросли на 22,6 %. Метою статті є розроблення моделі, яка дає туроператору формалізований спосіб обирати й змінювати стратегію залежно від рівня турбулентності середовища та власної адаптивної спроможності. Методологічну основу становлять системний і ресурсний підходи, теорія динамічних здібностей та концепція організаційної стійкості; застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, матричного моделювання та побудови інтегральних показників. Запропоновано п'ятиблокову модель (моніторинг ризиків, діагностика, вибір режиму, маркетинговий і організаційний контури, зворотний зв'язок), матрицю чотирьох стратегічних режимів «турбулентність – адаптивна спроможність», а також інтегральний індекс адаптивної спроможності туроператора з використанням індексу концентрації напрямків Герфіндаля – Гіршмана. Апробацію логіки моделі здійснено на умовному прикладі туроператора середнього розміру. Практичне значення полягає в тому, що модель дає менеджменту туроператора чіткі порогові правила переходу між режимами й набір маркетингових та організаційних дій для кожного з них.

Ключові слова: туроператорська діяльність, маркетингова стратегія, адаптивне управління, організаційна стійкість, безпекова невизначеність, диверсифікація напрямків, турпродукт.

MODEL OF AN ADAPTIVE MARKETING AND ORGANIZATIONAL STRATEGY OF A TOUR OPERATOR UNDER SECURITY UNCERTAINTY

KLYMCHUK Alona, KALENSKA Vitalina
Zhytomyr Polytechnic State University

The article substantiates a model of an adaptive marketing and organizational strategy of a tour operator that links the monitoring of external risks, the choice of a strategic regime and the restructuring of the marketing mix and organizational structure into a single managed cycle. The relevance of the study stems from the fact that Ukrainian tour operators operate under double uncertainty: domestic wartime security constraints are combined with shocks in foreign destinations, in particular the escalation in the Middle East in 2026, which brought back fuel surcharges and caused sharp fluctuations in demand for tours to Egypt. At the same time, the market is recovering: in 2025 the tourism industry paid almost UAH 4.5 billion in taxes, 50% more than in 2024, and tourist tax revenues in the first half of 2026 grew by 22.6%. The purpose of the article is to develop a model that gives a tour operator a formalized way to choose and change its strategy depending on the level of environmental turbulence and its own adaptive capacity. The methodological basis comprises the systems and resource-based approaches, the dynamic capabilities theory and the concept of organizational resilience; methods of analysis and synthesis, comparison, matrix modelling and composite indicators were applied. A five-block model is proposed (risk monitoring, capacity diagnostics, regime choice, marketing and organizational contours, feedback), together with a matrix of four strategic regimes «turbulence – adaptive capacity» and a composite index of the tour operator's adaptive capacity based on the Herfindahl–Hirschman index of destination concentration. The logic of the model is tested on a hypothetical medium-sized tour operator. It is shown that diversification should be assessed by clusters of common risk rather than by countries. The practical value lies in clear threshold rules for switching between regimes and a set of marketing and organizational actions for each of them.

Keywords: tour operator activity, marketing strategy, adaptive management, organizational resilience, security uncertainty, destination diversification, tourism product.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.10.2026
Прийнята до друку / Accepted 11.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© КЛИМЧУК Альона, КАЛЕНСЬКА Віталіна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Туроператор є системоутворювальною ланкою туристичного ринку: він формує турпродукт, бере на себе зобов'язання перед постачальниками й туристами та несе основний комерційний ризик у ланцюгу створення цінності. Саме тому будь-який зовнішній шок – закриття повітряного простору, валютні коливання, конфлікт у країні прибуття – насамперед б'є по туроператору.

Українські туроператори з 2022 р. працюють в умовах, де такі шоки стали постійним тлом. Повітряний простір країни закритий, тож виїзний туризм тримається на автобусних турах і вильотах з аеропортів сусідніх країн; внутрішній туризм зосередився в відносно безпечних регіонах. У 2026 р. до цього додалася друга хвиля невизначеності – загострення на Близькому Сході, яке зачепило ключові для українського туриста напрямки. У квітні 2026 р. тури до Єгипту здорожчали в середньому на 10 % через повернення паливних зборів, яких ринок не знав близько 15 років, а попит на цей напрямок у березні-квітні скоротився на 30-40 % порівняно з лютим [1].

Попри це галузь зростає. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), у 2025 р. туристичні підприємства сплатили майже 4,5 млрд грн податків (+50 % до 2024 р.) [2]. Ринок, що зростає в умовах високої турбулентності, винагороджує не найбільших, а найшвидших у переналаштуванні гравців.

Проблема полягає в тому, що адаптація більшості туроператорів залишається реактивною та інтуїтивною. Маркетингові рішення (асортимент, ціна, канали, комунікація) і організаційні рішення (структура, партнерства, резерви) ухвалюються окремо й не прив'язані до вимірюваних сигналів середовища. Бракує моделі, яка пов'язувала б рівень зовнішньої турбулентності та внутрішню спроможність підприємства з конкретним набором маркетингових і організаційних дій та правилами переходу між ними.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження стійкості туристичного бізнесу за останні п'ять років розвиваються у трьох напрямах, але жоден з них не дає туроператору інструменту вибору стратегії.

Кризовий менеджмент і організаційна стійкість. M. Casal-Ribeiro та співавтори провели мета-аналіз рамкових моделей кризового менеджменту в туризмі й гостинності та дійшли висновку, що довгострокова стійкість потребує проактивного планування [3]. T. Pekdemir і E. Günlü Küçükaltan емпірично показали зв'язок планової й адаптивної стійкості з етапами кризи [4]. Водночас C. Khardani, J. Schmude і P. Namberger на вибірці німецьких туроператорів встановили, що компанії вважають себе готовими до криз, хоча рівень кризового планування в них низький [5]. Для умов війни ключовим є дослідження K. Tomej, I. Bilynets і O. Koval щодо реакцій туристичного бізнесу Закарпаття у перші три місяці повномасштабного вторгнення [6].

Адаптація українських туристичних підприємств. О. Роїк і Д. Заневич систематизували теоретико-методичні засади антикризового управління туристичними підприємствами [7], а А. Теребух і О. Роїк описали особливості тактичного управління українським бізнесом у воєнний час [8]. Ю. Забалдіна та І. Дворська проаналізували антикризову адаптацію туристичної галузі України [9], П. Доан узагальнив досвід кризового менеджменту в туризмі за воєнного стану [10]. H. Leskiv та співавтори запропонували методичний підхід до оцінювання стратегій туристичного підприємства в гіпердинамічному середовищі [11]. На сторінках журналу «Development Service Industry Management» ресурсне забезпечення туристичного бізнесу в умовах нестабільності розглянула О. Роїк [12], інвестиційний потенціал підприємств туристичного сектору – Н. Білецька [13], пріоритети розвитку туристичного комплексу – Т. Васильців і О. Микитин [14].

Маркетинг і конкурентні стратегії туроператорів. С. Бугіль порівняла конкурентні стратегії міжнародних і локальних туроператорів в Україні та обґрунтувала гібридну модель, що поєднує масштаб глобальних холдингів зі стратегією «легких активів» локальних компаній [15]. Цифровізацію маркетингових комунікацій туристичних підприємств досліджували І. Кулиняк і Н. Іваницький [16], Ю. Куруджи, Г. Холодний і Ю. Холодна [17]. S. Chukut та співавтори розглянули смарт-туризм як механізм стійкості в умовах війни [18], R. Karsokiene і A. Giedraitis – трансформацію ланцюгів постачання туроператорів після кризи [19], А. Моца – зміну безпекових ризиків туристичного страхування [20].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Наявні праці або описують антикризові заходи переліком, або оцінюють стійкість постфактум. Поза увагою залишається механізм, який поєднує вимірювання зовнішньої турбулентності та внутрішньої адаптивної спроможності туроператора з вибором конкретного стратегічного режиму, а маркетингові й організаційні рішення – з цим режимом. Такий механізм особливо потрібен в умовах, коли внутрішня війна накладається на шоки на зарубіжних напрямках.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – розробити модель адаптивної маркетингово-організаційної стратегії туроператора, яка дає змогу обирати та змінювати стратегічний режим на основі вимірюваних показників зовнішньої турбулентності та власної адаптивної спроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розроблення адаптивної стратегії туроператора доцільно починати з оцінювання середовища, у якому її реалізовуватимуть. Тому виклад основного матеріалу побудовано за логікою «стан ринку – чинники невизначеності – модель – інструменти оцінювання – апробація». Особливістю ринку туристичних послуг України у 2025-2026 рр. є поєднання швидкого відновлення офіційних показників із високою ціновою та попитовою волатильністю. Для кількісної характеристики цих процесів узагальнено ключові показники ринку за даними податкових органів, ДАРТ і самих туроператорів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові показники туристичного ринку України, 2025-2026 рр.

Показник	Значення	Динаміка	Джерело
Податки туристичної галузі, I кв. 2025 р.	799 млн грн	+30 % до I кв. 2024 р. (616 млн грн); +27 % до I кв. 2021 р. (629 млн грн)	[21]
Податки туристичної галузі, 2025 р.	4,5 млрд грн	+50 % до 2024 р.	[2]
Кількість платників податків у галузі, 2025 р.	12 757	+7 % до 2024 р.; у 2021 р. – близько 16 тис.	[21]
Туристичний збір, 2025 р.	359 млн грн	+32 % до 2024 р.	[2]
Туристичний збір, I півріччя 2026 р.	174,9 млн грн	+22,6 % до I півріччя 2025 р. (142,6 млн грн)	[22]
Частка тіньового сегмента ринку (оцінка)	від 20–30 % (ДПС) до понад 50 % (ДАРТ)	–	[2; 22]
Середня вартість автобусного туру, 2026 р.	661 євро	+16 % до 2025 р. (571 євро)	[23]
Тури до Єгипту, березень–квітень 2026 р.	ціна +10 %	попит −30-40 % до лютого 2026 р.	[1]

Джерело: складено автором за [1; 2; 21-23].

Дані табл. 1 свідчать про два одночасні процеси. По-перше, податкові надходження вже перевищили довоєнний рівень, тоді як кількість платників податків приблизно на 20 % менша, ніж у 2021 р. (12 757 проти близько 16 тис.). У розрахунку на одного платника податкові надходження за I квартал зросли орієнтовно з 39 тис. грн у 2021 р. до 63 тис. грн у 2025 р., тобто майже на 60 %. Ринок консолідується: менше гравців обслуговують більший обсяг попиту. По-друге, ціна та попит на окремих напрямках змінюються стрибкоподібно та не залежать від дій самого туроператора. Попит на автобусні тури зростає попри їхнє подорожчання на 16 % [23], тоді як попит на Єгипет після підвищення цін на 10 % на тлі загострення в регіоні скоротився на 30-40 % [1]. Така різна реакція попиту свідчить, що для українського туриста визначальними є доступність і безпека маршруту, а не лише ціна. По-третє, темп приросту туристичного збору сповільнюється: з 32 % за 2025 р. до 22,6 % у I півріччі 2026 р. Ринок переходить від відновлювального зростання до зростання в межах наявного попиту, коли виграш одного туроператора дедалі частіше означає втрату іншого. За оцінками Tourism Economics, середній час відновлення після 85 великих туристичних криз скоротився з близько 24 місяців на початку 2000-х років до 10-12 місяців, а дестинації, що готувалися заздалегідь, відновлюються до 1,5 разу швидше [24]. Для туроператора це означає: виграє той, хто має заздалегідь підготовлені сценарії переналаштування.

Виявлена волатильність має різні джерела, тому для управлінських цілей їх доцільно згрупувати. Систематизація джерел дала змогу виокремити п'ять груп чинників невизначеності, кожна з яких вимагає власної адаптивної відповіді (табл. 2).

Таблиця 2

Чинники невизначеності та адаптивні відповіді туроператора

Група чинників	Прояв у 2025-2026 рр.	Вплив на туроператора	Адаптивна відповідь
Безпекові (внутрішні)	закритий авіапростір, удари по інфраструктурі	складна логістика виїзду, ризик зриву туру	мультимодальні маршрути, резервні точки вильоту, страхування
Геополітичні (на напрямках)	загострення на Близькому Сході	різкий перерозподіл попиту між країнами	диверсифікація портфеля напрямків, гнучкі умови перебронювання
Ціново-валютні	паливні збори, зростання вартості турів	тиск на маржу та цінову доступність	динамічне ціноутворення, раннє бронювання з фіксацією ціни
Поведінкові	відкладений попит, пошук безпеки та гарантій	нестабільні строки та структура продажів	комунікація довіри, персоналізація, сегментація за ставленням до ризику
Інституційні	висока частка тіньового ринку, кадрові обмеження	нерівні умови конкуренції	прозорість як конкурентна перевага, модульна організаційна структура

Джерело: розроблено автором з урахуванням [1; 6; 10; 11; 20].

Аналіз табл. 2 показує, що чинники невизначеності різняться ступенем контрольованості з боку туроператора. Безпекові та геополітичні чинники є цілком зовнішніми: туроператор не може вплинути на їхню

появу, але може зменшити їхні наслідки через структуру портфеля, логістики та договорів. Ціново-валютні чинники контрольовані частково, оскільки зростання витрат можна частково перекласти в ціну або нейтралізувати раннім бронюванням. Поведінкові та інституційні чинники туроператор здатен формувати сам – через комунікацію, якість сервісу та прозорість.

Звідси випливають дві методичні вимоги до моделі. По-перше, вага групи чинників в індексі турбулентності має зростати зі зменшенням її контрольованості, тому найбільші ваги отримують безпекові (0,30) та геополітичні (0,25) чинники. По-друге, з п'яти адаптивних відповідей три належать до маркетингового комплексу (продукт, ціна, просування), а дві – до організаційної сфери (логістика, структура). Отже, адаптацію туроператора неможливо забезпечити лише засобами маркетингу чи лише засобами менеджменту, що обґрунтовує поєднання двох контурів в одній моделі.

Отримані вимоги покладено в основу моделі адаптивної маркетингово-організаційної стратегії туроператора. Модель складається з п'яти блоків, замкнених у щоквартальний цикл управління (рис. 1). Її теоретичну основу становлять концепція організаційної стійкості, що розрізняє планову та адаптивну стійкість [4], і теорія динамічних здібностей, за якою конкурентна перевага формується здатністю швидко переконфігуровувати ресурси.

Блок 1 (моніторинг середовища) перетворює п'ять груп чинників із табл. 2 на єдиний індекс турбулентності (ІТ). Кожна група оцінюється експертно за шкалою від 0 до 1 на основі публічних даних: динаміки бронювань, цін на пальне й перевезення, безпекових попереджень щодо напрямків, змін регулювання.

Блок 2 (діагностика спроможності) вимірює, наскільки швидко туроператор здатен змінити продукт, ціну та канали без втрати клієнтів і ліквідності. Результатом є індекс адаптивної спроможності (ІАС), методику розрахунку якого наведено нижче.

Блок 3 (вибір режиму) співставляє ІТ і ІАС у матриці та визначає один із чотирьох стратегічних режимів. Саме цей блок робить модель інструментом рішень, а не переліком антикризових заходів.

Блок 4 (реалізація) об'єднує два контури, які досі зазвичай планувалися окремо. Маркетинговий контур визначає портфель напрямків, цінову політику, канали та зміст комунікації. В умовах безпекової невизначеності центральним елементом стає довіра: гарантії повернення коштів, страхування, прозорі умови перебронювання. Тому до класичного комплексу «7Р» доцільно додати вимір «безпека і довіра». Організаційний контур забезпечує виконання цих рішень: модульні команди за напрямками, стратегія «легких активів» [15], партнерства з перевізниками та страховиками, фінансовий резерв, кризовий штаб із заздалегідь затвердженими сценаріями.

Блок 5 (контроль) фіксує ключові показники обраного режиму та щокварталу перераховує ІТ і ІАС. Якщо точка на матриці зміщується в інший квадрант, туроператор переходить до іншого режиму за заздалегідь визначеним правилом. Це усуває розрив між відчуттям готовності та фактичним рівнем кризового планування, виявлений у дослідженні [5].

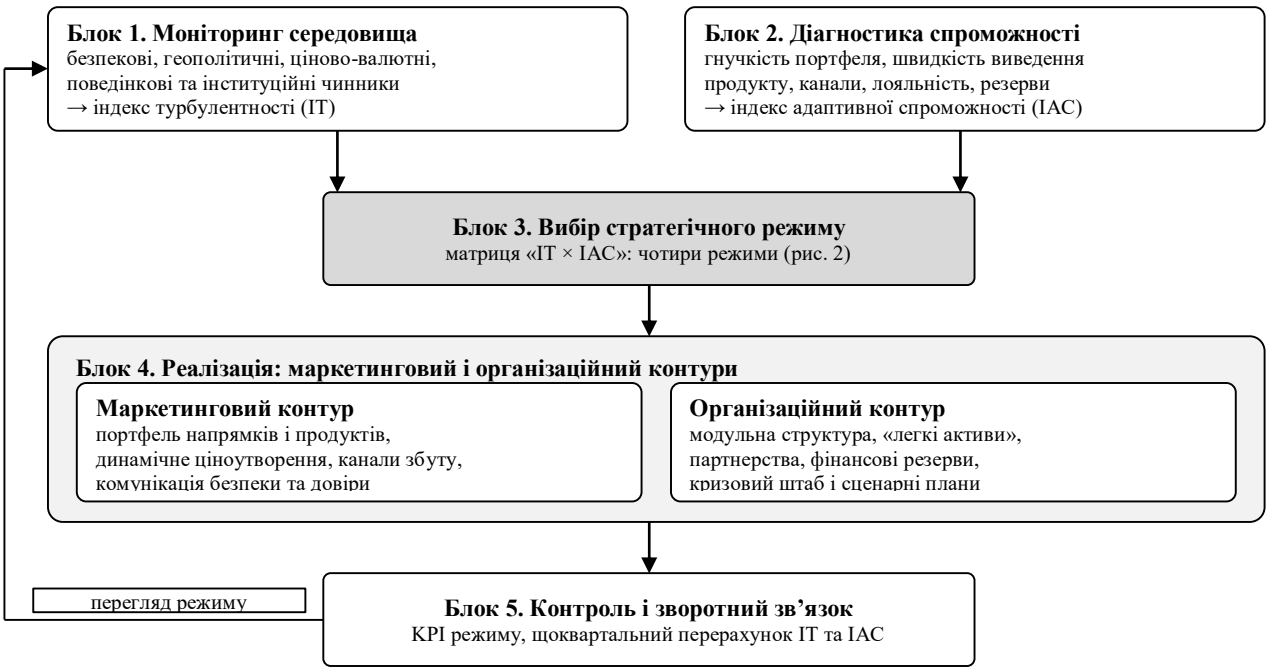


Рис. 1. Структура моделі адаптивної маркетингово-організаційної стратегії туроператора
Джерело: розроблено автором.

Ключовим елементом моделі є блок 3, у якому здійснюється вибір стратегічного режиму. Режим туроператора визначається не лише рівнем зовнішньої турбулентності, а й власною здатністю до переналаштування. За однакової турбулентності туроператор із високим ІАС маневрує й захоплює попит, а туроператор із низьким ІАС змушений захищатися. Поєднання двох індексів із порогом 0,5 дає чотири режими (рис. 2).



Рис. 2. Матриця стратегічних режимів туроператора

Джерело: розроблено автором

Перехід між режимами здійснюється за формальним правилом. Щоб уникнути постійних коливань біля порога, режим змінюється, коли індекс перетинає поріг з запасом 0,05 (вище 0,55 або нижче 0,45) або коли поріг перетнуто два квартали поспіль. Виняток – раптовий шок (наприклад, закриття напрямку): тоді кризовий штаб переводить компанію в режим захисту без очікування планового перерахунку.

Матрицю доцільно читати як карту можливих траєкторій розвитку туроператора. Рух по вертикалі відображає зміну зовнішніх умов, на яку туроператор не впливає, тоді як рух по горизонталі є результатом його власних рішень щодо продукту, каналів збуту та резервів. Тому стратегічне завдання менеджменту полягає не в очікуванні зниження турбулентності, а у зміщенні компанії праворуч: з режиму захисту – до агільного маневрування, із режиму зміцнення ядра – до експансії. Діагональний перехід від захисту до експансії можливий лише за одночасного поліпшення зовнішніх умов і зростання спроможності, тому його доцільно розглядати як сценарій, а не як плановий орієнтир. На практиці зміщення по горизонталі триває від одного до кількох кварталів, оскільки потребує перегляду умов договорів, формування резервів і розвитку каналів збуту.

Кожному режиму відповідає узгоджений набір маркетингових і організаційних дій та ключовий показник контролю (табл. 3).

Таблиця 3

Маркетингові та організаційні дії туроператора за стратегічними режимами

Режим (умова)	Маркетинговий контур	Організаційний контур	Ключовий показник
«Захист і консервація» (ІТ ≥ 0,5; ІАС < 0,5)	скорочення портфеля до напрямків із найнижчим ризиком; комунікація гарантій і страхування; робота з наявною базою клієнтів	захист ліквідності, перегляд договорів із постачальниками (без гарантованих блоків), активація кризового штабу	запас коштів, міс. постійних витрат
«Агільне маневрування» (ІТ ≥ 0,5; ІАС ≥ 0,5)	динамічне пакетування, швидке переключення попиту на альтернативні напрямки, тарифи з гнучкими умовами, оперативний контент у власних цифрових каналах	команди за напрямками з правом швидких рішень, резервні партнери з перевезень, сценарне планування	час виведення нового туру, днів
«Зміцнення ядра» (ІТ < 0,5; ІАС < 0,5)	фокус на ключових напрямках і сегментах, програми лояльності, розвиток власних цифрових каналів	навчання персоналу, формування фінансового резерву, стандартизація процесів	частка повторних клієнтів, %
«Експансія» (ІТ < 0,5; ІАС ≥ 0,5)	вихід на нові напрямки та сегменти, розширення агентської мережі, спеціалізовані продукти внутрішнього туризму	інвестиції в цифрові платформи, відкриття нових підрозділів, довгострокові партнерства	приріст кількості туристів, %

Джерело: розроблено автором з урахуванням [7; 11; 15].

Порівняння режимів у табл. 3 дає змогу виявити три закономірності. Перша стосується ширини продуктового портфеля: вона мінімальна в режимі захисту, зростає в режимах зміцнення ядра й агільного маневрування та максимальна в режимі експансії. Отже, ширина портфеля визначається не самими зовнішніми умовами, а співвідношенням IT і IAC.

Друга закономірність – зміна ключового показника відповідно до «вузького місця» режиму. У режимі захисту таким місцем є ліквідність (показник запасу), в агільному маневруванні – швидкість реакції (показник часу), у зміцненні ядра – утримання клієнтів (показник лояльності), в експансії – ринкове зростання (показник приросту). Третя закономірність – різна роль організаційного контуру. У режимах високої турбулентності він виконує захисну функцію (резерви, кризовий штаб, резервні партнери), у режимах низької турбулентності – розвиткову (навчання, інвестиції в платформи, нові підрозділи). Таким чином, режими різняться не інтенсивністю тих самих заходів, а їхньою логікою, що й обґрунтовує потребу в явному виборі режиму.

Для практичного застосування матриці необхідно кількісно оцінити обидві її осі. Індекс турбулентності розраховується як зважена сума експертних оцінок п'яти груп чинників із табл. 2 за формулою (1):

$$\mathrm{IT} = \sum_{k=1}^{5} v_k \cdot z_k, \;\; \sum_{k=1}^{5} v_k = 1, \;\; 0 \le z_k \le 1 \tag{1}$$

де z_k – оцінка інтенсивності k-ї групи чинників; v_k – її вага (безпекові – 0,30; геополітичні – 0,25; ціново-валютні – 0,20; поведінкові – 0,15; інституційні – 0,10).

Індекс адаптивної спроможності побудовано з шести нормованих показників, доступних у внутрішній звітності будь-якого туроператора (табл. 4), за формулою (2):

$$\mathrm{IAC} = \sum_{i=1}^{6} w_i \cdot x_i, \;\; \sum_{i=1}^{6} w_i = 1, \;\; 0 \le x_i \le 1 \tag{2}$$

Диверсифікацію портфеля напрямків запропоновано оцінювати через індекс концентрації Герфіндаля – Гіршмана (HHI), нормований за кількістю напрямків, за формулою (3):

$$x_1 = \frac{1 - HHI}{1 - 1/n}, \;\; HHI = \sum_{j=1}^{n} s_j^2 \tag{3}$$

де s_j – частка j-го напрямку в обороті туроператора; n – кількість напрямків.

Таблиця 4

Показники індексу адаптивної спроможності туроператора

Показник	Зміст і нормування	Вага, w_i
x_1 Диверсифікація напрямків	(1 – HHI) / (1 – 1/n)	0,25
x_2 Гнучкість умов	частка турів із гнучкими умовами скасування або перебронювання в продажах	0,20
x_3 Швидкість виведення продукту	min(1; T_n / Тф), T_n = 14 днів – нормативний, Тф – фактичний час від рішення до старту продажів	0,15
x_4 Власні цифрові канали	частка продажів через сайт, застосунок, месенджери	0,15
x_5 Лояльність	частка повторних клієнтів у загальній кількості	0,10
x_6 Фінансовий резерв	min(1; R / 6), R – запас коштів у місяцях постійних витрат	0,15

Джерело: розроблено автором. Ваги визначено експертно; для конкретного підприємства їх доцільно уточнювати методом аналізу ієрархій

Структура ваг у табл. 4 відображає пріоритети адаптації в умовах 2025-2026 рр. Найбільшу сукупну вагу (0,60) мають показники гнучкості продукту: диверсифікація напрямків, гнучкість умов і швидкість виведення продукту. Саме продуктові рішення першими реагують на шоки на напрямках, що підтвердив досвід 2026 р. щодо Єгипту [1]. Показники каналів і лояльності (x_4, x_5) разом мають вагу 0,25: вони визначають, чи зможе туроператор швидко донести новий продукт до клієнта й утримати його. Фінансовий резерв (0,15) виконує роль страхового запасу, що дає час на перебудову.

Усі шість показників розраховуються за даними внутрішнього обліку та CRM-системи туроператора, тому індекс не потребує дорогих зовнішніх досліджень. Водночас лінійна адитивна форма індексу припускає взаємозамінність показників, і дуже низьке значення одного з них (наприклад, відсутність резерву) може маскуватися високими значеннями інших. Тому поряд з інтегральним значенням доцільно контролювати мінімальне значення окремих показників.

Апробацію логіки моделі здійснено на умовному прикладі туроператора середнього розміру. Його оборот розподілено так: Туреччина – 40 %, Єгипет – 30 %, автобусні тури до Болгарії – 15 %, до Чорногорії – 5 %, внутрішні тури – 10 %. Вихідні дані є ілюстративними та не стосуються жодного реального підприємства (табл. 5).

За результатами розрахунку (IT = 0,59; IAC = 0,48) умовний туроператор перебуває у квадранті «Захист і консервація» поблизу межі з «Агільним маневруванням» (рис. 2). Найслабші ланки – гнучкість умов (x_2) і фінансовий резерв (x_6). Збільшення частки турів із гнучкими умовами до 50 % та резерву до 4 місяців підвищує IAC до 0,58. Це перевищує верхню межу запасу (0,55) й означає перехід до режиму агільного маневрування без зміни зовнішніх умов.

Таблиця 5

Розрахунок IAC і IT для умовного туроператора

Показник	Вихідні дані	Нормоване значення	Вага	Внесок
x_1 Диверсифікація	HHI = 0,285; n = 5	0,894	0,25	0,224
x_2 Гнучкість умов	25 % турів	0,250	0,20	0,050
x_3 Швидкість виведення	Тф = 28 днів	0,500	0,15	0,075
x_4 Цифрові канали	30 % продажів	0,300	0,15	0,045
x_5 Лояльність	40 % клієнтів	0,400	0,10	0,040
x_6 Фінансовий резерв	R = 2 міс.	0,333	0,15	0,050
IAC	-	-	1,00	0,48
z_1 Безпекові чинники	експертна оцінка	0,70	0,30	0,210
z_2 Геополітичні чинники	експертна оцінка	0,60	0,25	0,150
z_3 Ціново-валютні чинники	експертна оцінка	0,60	0,20	0,120
z_4 Поведінкові чинники	експертна оцінка	0,40	0,15	0,060
z_5 Інституційні чинники	експертна оцінка	0,50	0,10	0,050
IT	-	-	1,00	0,59

Джерело: розраховано автором на умовних даних.

Для обґрунтування пріоритетів розраховано резерв зростання кожного показника як добуток його ваги на відстань до максимального значення, $w_i \cdot (1 - x_i)$. Найбільший резерв має гнучкість умов (0,150), далі йдуть цифрові канали (0,105) і фінансовий резерв (0,100), найменший – диверсифікація напрямків (0,027). У структурі IT найбільший внесок дають безпекові чинники – 0,21, або 36 % значення індексу. Отже, туроператор не може суттєво знизити турбулентність, але може підвищити IAC. Найшвидший ефект дають гнучкість умов і фінансовий резерв, тоді як розвиток цифрових каналів потребує більше часу та інвестицій.

Приклад виявляє й обмеження класичного HHI. Туреччина й Єгипет формально є різними напрямками, але залежать від спільних ризиків: ситуації в регіоні, цін на пальне, авіалогістики. Якщо об'єднати напрямки в кластери спільного ризику (Східне Середземномор'я – 70 %, автобусні балканські напрямки – 20 %, внутрішній туризм – 10 %), HHI зростає до 0,54, x_1 знижується до 0,69, а IAC – до 0,43. Тому диверсифікацію туроператора в умовах геополітичної нестабільності доцільно оцінювати за кластерами спільного ризику, а не за країнами. Це узгоджується з даними 2026 р.: загострення на Близькому Сході одночасно вплинуло на ціни й попит на обидва напрямки [1].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що туроператорська діяльність в Україні у 2025-2026 рр. розвивається в умовах подвійної невизначеності, коли внутрішні безпекові обмеження поєднуються з шоками на зарубіжних напрямках. Попри це ринок відновлюється й консолідується: податкові надходження галузі у 2025 р. зросли на 50 % і перевищили довоєнний рівень, тоді як кількість платників податків залишається приблизно на 20 % нижчою, ніж у 2021 р. За таких умов перевагу отримують туроператори, здатні швидко переналаштовувати продукт, ціну й канали збуту, тому адаптація потребує не переліку антикризових заходів, а керованого механізму вибору стратегії. Таким механізмом є запропонована модель адаптивної маркетингово-організаційної стратегії, яка поєднує моніторинг середовища, діагностику спроможності, вибір режиму, реалізацію та контроль у щоквартальний цикл і пов'язує маркетингові та організаційні рішення з вимірюваними сигналами середовища й станом самого підприємства. Основою вибору слугує матриця «індекс турбулентності – індекс адаптивної спроможності», що визначає чотири режими («Захист і консервація», «Агільне маневрування», «Зміцнення ядра», «Експансія») з узгодженими наборами дій і ключовими показниками, а правило переходу із запасом ±0,05 запобігає поспішним змінам стратегії. Індекс адаптивної спроможності побудовано з шести показників внутрішньої звітності, тому його може розрахувати туроператор будь-якого розміру; умовний приклад (IT = 0,59; IAC = 0,48) засвідчив, що перехід до агільного маневрування можливий за рахунок внутрішніх рішень – розширення гнучких умов бронювання та формування фінансового резерву, які мають найбільший резерв зростання індексу. Водночас дослідження виявило, що класичний індекс Герфіндаля – Гіршмана, розрахований за країнами, переоцінює диверсифікацію портфеля, якщо напрямки залежать від спільних ризиків, тож оцінювання за кластерами спільного ризику дає реалістичніший результат (у прикладі IAC знижується з 0,48 до 0,43). Перспективи подальших досліджень полягають у верифікації ваг показників на основі опитування керівників туроператорських компаній, апробації моделі на фактичних даних підприємств різного масштабу та розробленні методики формування кластерів спільного ризику для туристичних напрямків.

Література

1. Ціни на тури до Єгипту у 2026 році злетіли: причини та падіння попиту. *The Page*. 2026. URL: https://thepage.ua/ua/news/cini-na-turi-do-yegiptu-u-2026-roci-zletili-prichini-ta-padinnya-popitu

2. Туристичний сектор відновлюється: майже 4,5 млрд грн податків у 2025 році. *BorgExpert*. 2026. URL: https://borgexpert.com/news/turystychnyj-sektor-vidnovliuietsia-majzhe-4-5-mlrd-hrn-podatkiv-u-2025-rotsi

3. Casal-Ribeiro M., Boavida-Portugal I., Peres R., Seabra C. Review of Crisis Management Frameworks in Tourism and Hospitality: A Meta-Analysis Approach. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 15. Article 12047. DOI: https://doi.org/10.3390/su151512047

4. Pekdemir T., Günlü Küçükaltan E. Organizational Resilience & Crisis Management Relationship on Hospitality Businesses. *Journal of Business Research-Turk*. 2024. Vol. 16, No. 1. P. 206-222. DOI: https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1786

5. Khardani C., Schmude J., Namberger P. Crisis planning among tour operators: an evaluation of small, medium-sized and large enterprises. *International Journal of Tourism Policy*. 2024. Vol. 14, No. 2. P. 207-221. DOI: https://doi.org/10.1504/IJTP.2024.137162

6. Tomej K., Bilynets I., Koval O. Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. *Annals of Tourism Research*. 2023. Vol. 99. Article 103547. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547

7. Roik O., Zanevych D. Anti-crisis management in tourism enterprises: theoretical and methodological foundations and practical recommendations. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605

8. Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Економіка і регіон*. 2024. № 1(92). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326

9. Забалдіна Ю., Дворська І. Антикризова адаптація туристичної галузі України. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 4. С. 121-140. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07

10. Доан П. В. Кризовий менеджмент у туризмі в умовах воєнного стану: досвід України. *Економіка і регіон*. 2026. № 1(100). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4363

11. Leskiv H., Panteleiev M., Lesyk N., Blaga N. Modern environmental, economic, and legal challenges of tourism enterprises. *Social & Legal Studios*. 2024. Vol. 7, No. 3. P. 148-158. DOI: https://doi.org/10.32518/sals3.2024.148

12. Роїк О. Механізми залучення ресурсів у туристичному бізнесі в умовах економічної нестабільності. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(14)

13. Білецька Н. Потенційні напрями розвитку інвестиційного потенціалу підприємств туристичного сектору. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 273-279. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(41)

14. Васильців Т., Микитин О. Проблеми та пріоритети розвитку туристичного комплексу України. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 289-293. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(42)

15. Бугіль С. Я. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій міжнародних та локальних туроператорів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-124

16. Кулиняк І. Я., Іваницький Н. Б. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4(102). С. 29-34. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05

17. Куруджи Ю., Холодний Г., Холодна Ю. Використання цифрового маркетингу для розвитку туристичної сфери в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-8

18. Chukut S. A. et al. Innovative approaches to smart tourism during war and post-war recovery: The case of Ukraine. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1(65). DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332550

19. Karsokiene R., Giedraitis A. Systematic Post Crisis Tourism Supply Chain Transformation Towards Resilience in the Context of Tour Operators. *Management and Business Research Quarterly*. 2023. Vol. 28. DOI: https://doi.org/10.32038/mbrq.2023.28.02

20. Моца А. А. Вплив російсько-української війни на безпекові ризики туристичного страхування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-12-03

21. Туристична індустрія України у 2025 році: податкові надходження вже перевищили довоєнні рівні. *Visit Ukraine Today*. 2025. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/6437/ukraines-tourism-industry-in-2025-tax-revenues-have-already-exceeded-pre-war-levels

22. Надходження від турзбору в Україні зросли на 22,6 % за півроку. *Mind*. 2026. URL: https://mind.ua/news/20308026-nadhodzhennya-vid-turzboru-v-ukrayini-zrosli-na-226-za-pivroku

23. 4 доступні напрямки для автобусних турів на літо. *Finance.ua*. 2026. URL: https://news.finance.ua/ua/4-dostupni-napryamky-dlya-avtobusnyh-turiv-na-lito

24. TOURISE and Oxford Economics Release New Global Report on Tourism Resilience in an Era of Permanent Disruption. *Hospitality Net*. 2026. URL: https://www.hospitalitynet.org/news/4133985/tourise-and-oxford-economics-release-new-global-report-on-tourism-resilience-in-an-era-of-permanent-disruption

References

1. Tsiny na tury do Yehyptu u 2026 rotsi zletily: prychyny ta padinnia popytu [Prices for tours to Egypt soared in 2026: reasons and falling demand]. (2026). *The Page*. https://thepage.ua/ua/news/cini-na-turi-do-yegiptu-u-2026-roci-zletili-prichini-ta-padinnya-popitu

2. Turystychnyi sektor vidnovliuietsia: maizhe 4,5 mlrd hrn podatkiv u 2025 rotsi [The tourism sector is recovering: almost UAH 4.5 billion in taxes in 2025]. (2026). *BorgExpert*. https://borgexpert.com/news/turystychnyj-sektor-vidnovliuietsia-majzhe-4-5-mlrd-hrn-podatkiv-u-2025-rotsi

3. Casal-Ribeiro, M., Boavida-Portugal, I., Peres, R., & Seabra, C. (2023). Review of crisis management frameworks in tourism and hospitality: A meta-analysis approach. *Sustainability, 15*(15), 12047. https://doi.org/10.3390/su151512047

4. Pekdemir, T., & Günlü Küçükaltan, E. (2024). Organizational resilience & crisis management relationship on hospitality businesses. *Journal of Business Research-Turk, 16*(1), 206–222. https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1786

5. Khardani, C., Schmude, J., & Namberger, P. (2024). Crisis planning among tour operators: An evaluation of small, medium-sized and large enterprises. *International Journal of Tourism Policy, 14*(2), 207–221. https://doi.org/10.1504/IJTP.2024.137162

6. Tomej, K., Bilynets, I., & Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. *Annals of Tourism Research, 99*, 103547. https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547

7. Roik, O., & Zanevych, D. (2024). Anti-crisis management in tourism enterprises: Theoretical and methodological foundations and practical recommendations. *Economics and Region*, 4(95). https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605

8. Terebukh, A., & Roik, O. (2024). Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*, 1(92). https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326

9. Zabaldina, Yu., & Dvorska, I. (2024). Antykryzova adaptatsiia turystychnoi haluzi Ukrainy [Anti-crisis adaptation of the Ukrainian tourism industry]. *Scientia Fructuosa*, (4), 121–140. https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07

10. Doan, P. (2026). Crisis management in tourism under martial law: The experience of Ukraine. *Economics and Region*, 1(100). https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4363

11. Leskiv, H., Panteleiev, M., Lesyk, N., & Blaga, N. (2024). Modern environmental, economic, and legal challenges of tourism enterprises. *Social & Legal Studios, 7*(3), 148–158. https://doi.org/10.32518/sals3.2024.148

12. Roik, O. (2026). Mechanisms for resource attraction in the tourism business under conditions of economic instability. *Development Service Industry Management*, (2). https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(14)

13. Biletska, N. (2024). Potentsiini napriamy rozvytku investytsiinoho potentsialu pidpryiemstv turystychnoho sektoru [Potential directions for the development of investment potential of enterprises in the tourism sector]. *Development Service Industry Management*, (3), 273–279. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(41)

14. Vasyltsiv, T., & Mykytyn, O. (2024). Problemy ta priorytety rozvytku turystychnoho kompleksu Ukrainy [Problems and priorities of the development of the tourist complex of Ukraine]. *Development Service Industry Management*, (1), 289–293. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(42)

15. Buhil, S. (2025). Porivnialnyi analiz konkurentnykh stratehii mizhnarodnykh ta lokalnykh turoperatoriv v Ukraini [Comparative analysis of competitive strategies of international and local tour operators in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-124

16. Kulyniak, I., & Ivanytskyi, N. (2023). Tendentsii rozvytku marketynhovykh komunikatsii turystychnykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Trends in the development of marketing communications of tourism enterprises under digitalization]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 4(102), 29–34. https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05

17. Kurudzhy, Yu., Kholodnyi, H., & Kholodna, Yu. (2023). Vykorystannia tsyfrovoho marketynhu dlia rozvytku turystychnoi sfery v umovakh suchasnykh vyklykiv [Using digital marketing for the development of the tourism sector amid modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-8

18. Chukut, S. A., et al. (2025). Innovative approaches to smart tourism during war and post-war recovery: The case of Ukraine. *Bulletin of NTUU "KPI". Political Science. Sociology. Law*, 1(65). https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332550

19. Karsokiene, R., & Giedraitis, A. (2023). Systematic post crisis tourism supply chain transformation towards resilience in the context of tour operators. *Management and Business Research Quarterly, 28*. https://doi.org/10.32038/mbrq.2023.28.02

20. Motsa, A. (2025). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na bezpekovi ryzyky turystychnoho strakhuvannia [The impact of the Russian-Ukrainian war on security risks of travel insurance]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, (19). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-12-03

21. Turystychna industriia Ukrainy u 2025 rotsi: podatkovi nadkhodzhennia vzhe perevyshchyly dovoienni rivni [Ukraine's tourism industry in 2025: tax revenues have already exceeded pre-war levels]. (2025). *Visit Ukraine Today*. https://visitukraine.today/uk/blog/6437/ukraines-tourism-industry-in-2025-tax-revenues-have-already-exceeded-pre-war-levels

22. Nadkhodzhennia vid turzboru v Ukraini zrosly na 22,6 % za pivroku [Tourist tax revenues in Ukraine grew by 22.6% in six months]. (2026). *Mind*. https://mind.ua/news/20308026-nadhodzhennya-vid-turzboru-v-ukrayini-zrosli-na-226-za-pivroku

23. 4 dostupni napriamky dlia avtobusnykh turiv na lito [Four affordable destinations for summer bus tours]. (2026). *Finance.ua*. https://news.finance.ua/ua/4-dostupni-napryamky-dlya-avtobusnyh-turiv-na-lito

24. TOURISE and Oxford Economics release new global report on tourism resilience in an era of permanent disruption. (2026). *Hospitality Net*. https://www.hospitalitynet.org/news/4133985/tourise-and-oxford-economics-release-new-global-report-on-tourism-resilience-in-an-era-of-permanent-disruption