

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ МАРКЕТПЛЕЙСУ

STRATEGIC PLANNING OF TOURISM AND RECREATION COMPLEX MANAGEMENT THROUGH THE CREATION OF A MARKETPLACE

Іванов Андрій Миколайович

докторант, кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний морський університет
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>

Ткаченко Тетяна Іванівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління туризмом та креативними індустріями,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Ivanov Andrii

Odessa National Maritime University
State University Of Trade And Economics

Tkachenko Tetiana

State University Of Trade And Economics

У статті обґрунтовано концепцію стратегічного проектування управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) України на основі запровадження національного цифрового маркетплейсу. Теоретичною рамкою є поєднання платформеного, процесного та проєктно-програмного підходів із акцентом на мережеві ефекти, економіку даних і стандартизацію сервісу. Запропоновано цільову архітектуру платформи (модулі онбордингу, управління інвентарем і тарифами, пошуку та рекомендацій, бронювання й платежів, лояльності, рейтингів/відгуків, підтримки і BI-аналітики), інтегровану з PMS/CRM/RMS та державними сервісами через відкриті API. Розроблено організаційно-економічний механізм впровадження з чітким розподілом ролей (Steering Committee, Product Council, Platform Ops, регіональні офіси), RACI-матрицями, політиками Trust & Safety, SLA та privacy-by-design. В якості пілотного проєкту розглянуто кластер «Одеса-Коблево-Очаків». Сформовано систему KPI для платформи та учасників. Виявлені очікувані результати пілоту: зростання конверсії бронювання, підвищення ADR та RevPAR за рахунок динамічного ціноутворення, скорочення CAC і відсотка відмін, посилення повторних продажів та регіональної кластеризації пропозиції.

Ключові слова: стратегічне проектування, цифровізація, маркетплейс, туристично-рекреаційний комплекс (ТРК), HoReCa, KPI, Balanced Scorecard, платформена економіка.

The paper develops a comprehensive concept of strategic design for managing enterprises of Ukraine's tourism and recreation sector (TRC) through the implementation of a national digital marketplace integrating accommodation, F&B, activities, and events. The theoretical framework combines platform, process, and program-project approaches, emphasizing network effects, data-driven decision-making, and service standardization. We propose a target platform architecture-including supplier onboarding, inventory and pricing management, search and recommendations, booking and payments, loyalty, ratings/reviews, support, and BI analytics-interoperable with PMS/CRM/RMS and public services via open APIs. An organizational-economic implementation mechanism is specified with clear governance (Steering Committee, Product Council, Platform Ops, regional offices), RACI matrices, Trust & Safety policies, SLAs, and privacy-by-design. Methodologically, the study applies before-after comparison, Difference-in-Differences (including staggered adoption), panel models with fixed effects, multi-criteria evaluation (AHP/SMART), Balanced Scorecard, and unit-economics sensitivity analysis. A pilot cluster «Odesa-Koblevo-Ochakiv» is outlined. We design KPI systems for both platform and suppliers (Occupancy, ADR, RevPAR, Conversion, Cancel

rate, CAC, LTV, NPS), standardize SOP/SLA templates, and propose an MSME onboarding roadmap. Expected outcomes include higher booking conversion, uplift in ADR and RevPAR via dynamic pricing, lower CAC and cancellation rates, stronger repeat business, and reinforced regional clustering of offerings. The paper's contribution is a synthesized logic-structural model of how platformization drives TRC performance, a target architecture of a national marketplace based on open data standards, and a multi-level ecosystem governance mechanism. Managerial implications are delivered as ready-to-use BSC matrices, KPI dashboards, integration requirements, and investment scenarios (break-even thresholds, supplier payback). The results are actionable for HoReCa managers, policymakers, and investors planning digital transformation and scaling of domestic tourism in Ukraine.

Keywords: strategic design, digitalization, marketplace, tourism and recreation sector, HoReCa, KPI, Balanced Scorecard, platform economy.

Постановка проблеми. ТРК України переживає структурну трансформацію, зумовлену воєнними ризиками, зміною споживчих практик, енергетичними обмеженнями та швидкою цифровізацією сервісів. Однак попри поширення глобальних платформ логіка монетизації та стандарти не враховують національних і регіональних цілей розвитку, потреб муніципалітетів і SME-сектору, а також завдань післявоєнного відновлення. Відсутні узгоджені методики стратегічного проєктування цифрових систем у ТРК України, які б одночасно поєднували управління на рівнях «державо-регіон-кластер-підприємство», інтегрували операційні контури PMS/CRM/RMS з аналітикою попиту (BI) та маркетингом та надавали уніфіковану систему KPI для вимірювання ефектів платформізації. Саме тому обґрунтування національного маркетингового є важливим та спонукає до системного моніторингу KPI та управління розвитком ТРК.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку цифрових платформ присвячені наукові дослідження багатьох вчених України, серед яких Січкаренко К. [1] та Дубель М. [2]. Дослідження Горчака Р. [3] підтверджують ключову роль цифровізації для внутрішнього туризму та HoReCa (бар'єри: інфраструктура зв'язку, цифрові навички, кібербезпека; пріоритети: стандарти якості, інклюзивність, аналітика). Дослідження Єсімова С. [4] доводять прямий вплив на governance маркетингового (терміни участі, політика контенту, оскарження). Касумов Т. в дослідженнях українського ринку маркетингових (Rozetka, Prom.ua, Zakaz.ua) окреслює сценарії стратегічного маневрування в умовах війни та цифрової реструктуризації [5]. Бойко М., Босовська М. та Ведмідь Н. здійснили комплексний аналіз впливу цифровізації на розвиток у туристичного бізнесу України [6].

Даній тематиці присвячені наукові дослідження зарубіжних учених. Так, робота Ulrike

Gretzel присвячена впливу онлайн-платформ DMO на намір відвідати туристичну дестинацію [7]. В науковій роботі Tomej K., Bilynets I. досліджені питання трансформації туризму через регенерацію: перспектива живих систем щодо розвитку туризму в Україні під час війни [8]. Lopez-Cordova [9] та UN Tourism [10] розглядають цифрові платформи як важіль інклюзивного зростання та «стрибка» у керуванні потоками - релевантно для післявоєнного відновлення і децентралізації послуг. Питання впливу намірів туриста щодо відвідування дестинацій за допомогою доступу до різних інтернет-платформ досліджені в роботах Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., Anaya-Sánchez, R., & Buhalis, D. [11] та Yanan Tan, Guoliang Jiang, Shaheem Sayed Merajuddin, Fang Zhao [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день на рівні державного управління сферою туризму відсутній єдиний маркетинговий, за допомогою якого можливо б було створити спільну інфраструктуру даних, зменшити транзакційні витрати, забезпечити прозорість і стандарти якості, а також підсилити кластеризацію та регіональну промоцію.

Формулювання цілей статті (постановка завдання): обґрунтувати концепцію і методику стратегічного проєктування управління підприємствами ТРК шляхом запровадження цифрового маркетингового та розробити організаційно-економічний механізм його впровадження із системою оцінювання ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові системи в ТРК об'єднують постачальників різних послуг та товарів на єдиній інфраструктурі даних. Глобальні OTA й тематичні платформи демонструють, що конкурентна перевага формується не лише за рахунок масштабу, а й завдяки аналітиці поведінки користувачів, персоналізації та управлінню довірою. Для національного контексту важливими є локалізація пропозиції,

підтримка МСП, інтеграція з регіональними туристичними стратегіями та захист персональних даних. Класифікація цифрових інструментів та очікувані ефекти для підприємств ТРК наведені в табл. 1.

З метою ефективного розвитку національного туристичного маркетплейсу доцільно провести порівняльний аналіз існуючих бізнес-моделей провідних глобальних та нішевих туристичних платформ, що дозволить визначити ключові функціональні параметри, оцінити їхній вплив на підприємства галузі та сформулювати вимоги до вітчизняного

рішення. У табл. 2. наведено зіставлення основних характеристик інструментів, які використовуються в сучасних турплатформах, із потенційними вимогами до національного маркетплейсу.

Платформа розглядається як багатосторонній ринок зі спільними правилами, механізмами довіри і стандартами даних. Вартість для учасників формується через: 1) зниження транзакційних витрат (пошук, порівняння, оформлення, оплата); 2) кращий матчинг попиту та пропозиції (алгоритми ранжування, персоналізація); 3) мережеві ефекти (зрос-

Таблиця 1

Цифрові інструменти та очікувані ефекти для підприємств ТРК

Клас інструментів	Основна функція	Ключові можливості	Очікуваний ефект для підприємства
PMS	Операційний облік і бронювання	Управління інвентарем, тарифами, каналами	Зменшення помилок, швидкість обробки, контроль завантаженості
CRM	Управління відносинами з клієнтами	Сегментація, персоналізація, лояльність	Зростання повторних візитів, підвищення LTV, вищий NPS
RMS	Динамічне ціноутворення	Правила, еластичність, подійні корекції	Оптимізація ADR/RevPAR, баланс попиту та пропозиції
BI/Analytics	Аналітика та звітність	Дашборди, прогнозування, когортний аналіз	Продуктивні рішення, зниження SAC, підвищення маржі
Channel Manager / Marketplace	Дистрибуція	Синхронізація каналів, антиканібалізація	Підвищення конверсії, менше overbooking, ширше охоплення

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Таблиця 2

Порівняння бізнес-моделей турплатформ і вимог до національного маркетплейсу

Клас інструментів	Основна функція	Ключові можливості	Очікуваний ефект для підприємства
Параметр	Глобальні ОТА	Нішеві тематичні платформи	Вимоги до національного маркетплейсу
Фокус	Масштаб, універсальність	Спеціалізація, досвід	Баланс масштабу і локалізації
Монетизація	Комісії, реклама	Підписка, преміум-сервіси	Прозора take rate, доступні тарифи для МСП
Дані	Закриті екосистеми	Частково відкриті	Відкриті API, стандарти даних, сумісність з PMS/CRM
Управління якістю	Рейтинги, модерація	Курація контенту	Єдині стандарти сервісу, Trust & Safety, вирішення спорів
Політики	Глобальні правила	Спільнотні правила	Узгодження з національними / регіональними політиками, підтримка кластерів

Джерело: сформовано автором на основі [3]

тання корисності зі збільшенням учасників); 4) економіку даних (BI-аналітика, прогнозування попиту, управління ціною в реальному часі) та 5) стандартизацію сервісу (SOP, SLA, політики якості та безпеки).

Система показників і методи вимірювання спираються на: 1) Операційні KPI: 1) Завантаженість (Осцирапсу, %); 2) Конверсія пошук→ бронювання (%); 3) Середній час відповіді (сек/хв); 4) Частка відмін/овербукінгу (%). 2. Фінансові KPI: 1) ADR (Average Daily Rate); 2) RevPAR (Revenue per Available Room); 3) CAC (вартість залучення клієнта); 4) LTV (пожиттєва цінність клієнта); 5) Contribution margin (%). 3. Клієнтські та якісні KPI: 1) NPS/CSI; 2) Частка повторних бронювань (%); 3) Час і частота спорів/рефанда; 4) Рейтинг/відгуки.

Базові KPI і цільові орієнтири (для пілоту 6-12 міс.), розраховані на основі ADR, RevPAR, CAC та LTV (табл. 3.)

Для кількісної ідентифікації впливу пропонується комбінація 4-х елементів: 1) Difference-in-Differences (DiD): порівняння динаміки KPI «група пілоту» vs «контрольна група» до і після підключення; 2) Панельні моделі з фіксованими ефектами (контроль незмінних індивідуальних характеристик підприємств); 3) Мультикритеріальна оцінка (ANP/SMART) для агрегування якісних індикаторів (якість сервісу, дотримання SOP/SLA); 4) Аналіз чутливості (сценарії оптимістичний/базовий/стрес) для unit economics і бюджетів.

Використання джерел даних та періодичність їх оновлення здійснюється за кількома напрямками. Операційні показники (KPI) отримуються із систем управління готельними або ресторанними процесами (PMS, RMS) і оновлюються щотижня на рівні підприємства. Клі-

єнтські показники надходять із CRM-систем та маркетплейсів, їх оновлення також відбувається щотижня і забезпечується платформою. Дані щодо маркетингових витрат формуються у внутрішній обліковій системі підприємства щомісяця. Інформація про рейтинги та відгуки збирається з онлайн-платформ бронювання (OTA) або через API-інтерфейси, з оновленням щомісячно аналітичним відділом платформи. Регіональні фактори відстежуються на основі даних органів місцевого самоврядування та державних реєстрів і оновлюються щокварталу координаційним офісом.

Для створення національного маркетплейсу обрано кластер «Одеса-Коблево-Очаків», який географічно розташований в межах Одеської та Миколаївської областей (рис. 1).

Дослідження передбачає квазіекспериментальний підхід з елементами різночасового підключення. Обрано горизонт 18 місяців: 6 місяців «до» і 12 місяців «після» дати підключення кожного підприємства (табл. 4).

Вимірювання BSC, складається з 1) Balanced Scorecard (для маркетплейсу) містить чотири перспективи: фінанси, клієнти, процеси, навчання/зростання. 2) Balanced Scorecard (для підприємства) відображає локальні цілі: зростання RevPAR, скорочення CAC, підвищення NPS, скорочення часу відповіді, підвищення частки прямих і платформених бронювань.

Цільова архітектура маркетплейсу зображена на рис. 2.

Ключові модулі національного туристичного маркетплейсу охоплюють основні функції цифрової взаємодії між постачальниками та споживачами послуг. Зокрема, модуль онбордингу постачальників забезпечує пере-

Таблиця 3

Базові KPI і цільові орієнтири (для пілоту 6-12 міс.)

Показник	Базове значення*	Ціль через 6 міс.	Ціль через 12 міс.	Метод вимірювання
Завантаженість, %	42	50–55	58–62	PMS + платформа
ADR, грн	1 850	1 950–2 050	2 100–2 250	PMS/BI
RevPAR, грн	777	975–1 100	1 220–1 395	Розрахунок
Конверсія, %	1,8	2,3–2,6	2,8–3,2	Аналітика платформи
CAC, грн	420	360–380	300–330	Маркетингові дані
LTV/CAC, разів	3,0	3,5–3,8	4,2–4,8	BI-дашборд
Частка відмін, %	8,5	7,0–7,5	6,0–6,5	PMS/платформа
NPS, балів	38	45–50	52–58	Опитування/платформа

Джерело: сформовано авторами



Рис. 1. Інформаційні дані щодо національного маркетплейсу
Джерело: складено авторами

Таблиця 4

Дизайн і таймлайн дослідження

Етап	Місяці	Зміст робіт	Результат
0. Підготовчий аудит	-3...0	Скринінг вибірки, збір базових KPI, налаштування інтеграцій	База «до»
1. MVP/онбординг	1–3	Підключення, навчання, тестові бронювання	Стабільний трекінг
2. Експлуатація	4–12	Повномасштабне використання платформи	Дані «після»
3. Аналіз і звіт	13–18	Економетрика, BSC, сценарії	Підсумкові оцінки

Джерело: сформовано авторами

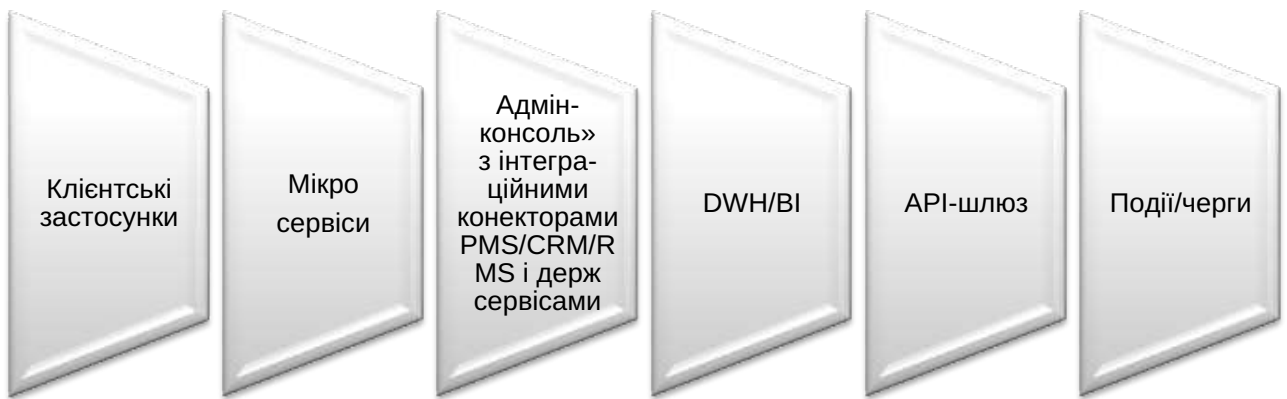


Рис. 2. Цільова архітектура маркетплейсу
Джерело: власна розробка авторів

вірку даних, підтвердження ліцензій та імпорт інвентарю. Система управління інвентарем і тарифами дає змогу формувати каталоги номерів і послуг, задавати правила пакування та обмеження. Пошуковий модуль використовує семантичний пошук і персоналізацію

результатів із можливістю фільтрування за ціною, доступністю та ESG-критеріями. Блок бронювання та оплат підтримує миттєве підтвердження, попередню авторизацію, часткові чи повні рифанди, а також групові бронювання. Модуль лояльності та промоак-

цій включає систему статусів, бонусних балів, купонів і міжрегіонального крос-промо. Функції рейтингу та відгуків базуються на принципах прозорості та безпеки, передбачаючи анти-спам і верифікацію перебування. Підтримка клієнтів здійснюється через онлайн-чат і систему маршрутизації запитів із контролем рівня сервісу (SLA). Модуль контент-менеджменту забезпечує мультимовність, модерацію та перевірку достовірності інформації, а аналітичний блок (BI) формує дашборди KPI, когортний аналіз, прогнози попиту та автоматичні алерти.

Дорожня карта інтеграцій передбачає послідовне підключення ключових систем і джерел даних. На початковому етапі (M0–M3) інтегруються PMS-платформи для двосторонньої синхронізації інвентарю та бронювань у режимі близькому до реального часу, а також платіжні шлюзи з дотриманням вимог PCI-комплаєнсу. У період M2–M6 здійснюється інтеграція з CRM/CDP для передачі сегментів клієнтів і даних про лояльність, а також із RMS-системами для отримання цінових рекомендацій і коригувань у режимі 5–15 хвилин. На наступних етапах (M4–M8) відбувається обмін даними з OTA-ресурсами та метапошуковими системами, а згодом - із державними реєстрами для автоматичної валідації та ідентифікації постачальників.

Вважаємо, що національний маркеплсейс, який об'єднає діяльність багатьох підпри-

ємств, які залучені в ТРК, має виконувати важливу функцію як для самих підприємств, так і для споживачів їх послуг та держави в цілому (рис. 3).

До каналів залучення віднесемо: 1) Прямі: сайт/додаток маркетплейсу, партнерські віджети регіональних сайтів; 2) Партнерські: туристичні інформаційні центри, асоціації, готельні мережі; 3) Платні: performance-маркетинг, SEO/SEM, контент-маркетинг, метапошук; 4) Реферальні програми для постачальників і гостей.

Модель монетизації включатиме: 1) Комісію (take rate) з транзакцій: базова 8-12% залежно від категорії та інтеграцій; 2) Підписку для постачальників (Pro/Enterprise): фіксована щомісячна плата за розширені інструменти (аналітика, динамічні правила тарифів, API-логи); 3) Рекламу/спонсорські розміщення: промо-блоки з прозорим маркуванням та 4) Data-insights для регіонів: агреговані звіти/дашборди (без персональних даних).

Unit Economics маркетплейсу включатиме базовий сценарій та річний горизонт (табл. 5).

На основі табл. 5 робимо можна зробити висновок, що точка беззбитковості досягається при ~180 тис. транзакцій на рік або 15 тис./міс., що потребує близько 680 активних постачальників за базового $CM_{tx} = 250$ грн. Сценарний аналіз показує чутливість до зміни TR, AOV і витрат на залучення: у стрес-сценарії BE зростає до 225 тис. тран-

Для підприємств ТРК (HoReCa, туроператори, активності):

1. Збільшення попиту через централізований маркетинг і мережеві ефекти.
2. Зниження SAC завдяки точнішому таргетингу та ремаркетингу.
3. Прозора аналітика попиту, конкурентних тарифів і якості сервісу (BI-дашборди).
4. Інтеграції з PMS/CRM/RMS, що мінімізують ручні операції й помилки.

Для гостей

1. Єдине вікно для бронювання розміщення, харчування, подій, транспорту.
2. Прозорі правила скасування, верифіковані відгуки, система лояльності.
3. Персоналізація пропозицій, ESG-фільтри, пакетування маршрутів/активностей.

Для регіонів/ОМС/держави:

1. Дані про турпотік, завантаженість, сезонність; інструменти промо.
2. Підтримка кластерів та МСП, стандарти якості, прозорість ринку.

Рис. 3. Ціннісна пропозиція національного маркетплейсу

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 5

Unit economics маркетплейсу

Показник	Позначення	Визначення / Припущення	Значення
Середній чек транзакції	AOV	Середній дохід за бронювання	3200 грн
Комісія (take rate)	TR	Частка платформи від AOV	10%
Дохід з транзакції	Rev_tx	$AOV \times TR$	320 грн
Маржинальна вартість обслуговування	COGS_tx	Платіжна комісія, інфраструктура, підтримка	70 грн
Валовий прибуток з транзакції	CM_tx	$Rev_tx - COGS_tx$	250 грн
Вартість залучення постачальника	CAC_sup	Маркетинг, продаж, онбординг	4500 грн
Вартість залучення гостя	CAC_cus	Performance + реферальні виплати	180 грн
Пожиттєва цінність гостя	LTV_cus	$CM_tx \times \text{Середня кількість бронювань/рік} \times \text{Середня тривалість відносин (роки)}$	$250 \times 1,6 \times 2,5 = 1\,000$ грн
LTV/CAC (гість)	-	LTV_cus / CAC_cus	~5.6x
Середні транзакції на постачальника/міс	Tx_sup_m	Після 3 міс. активності (медіана)	22
Річний валовий прибуток на постачальника	CM_sup_y	$CM_tx \times Tx_sup_m \times 12$	$250 \times 22 \times 12 = 66\,000$ грн
Payback постачальника	PP_sup	CAC_sup / CM_sup_y	~0,82 року

* Значення AOV/Tx_sup_m валідуються у пілоті; чутливість - у п. 6.6.

Джерело: сформовано авторами

закцій/рік, у оптимістичному знижується до 150 тис., а період окупності варіюється від 0,65 до 1,3 року.

Окупність інвестицій і фінансування включатиме: 1) Структуру фінансування: державно-приватне партнерство (PPP), донорські гранти (інтеграція МСП), венчур/квазівенчур на етапі масштабування; 2) KPI для інвесторів: темп зростання GMV, CM%, churn постачальників і гостей, NPS, доля повних інтеграцій та 3) Модель повернення інвестицій: 3-5 років за базового сценарію з темпом приросту транзакцій 8-12% щоквартально протягом перших двох років.

Дорожня карта впровадження національного маркетплейсу зображена на рис. 4, організаційно-економічний механізм впровадження – на рис. 5.

Організаційно-економічний механізм передбачає багаторівневу модель управління з чітким розподілом ролей і відповідальностей (рис. 5).

Впровадження супроводжується керуванням змінами на рівні підприємств і регіонів: 1) Комунікаційний план: Інформування стейкхолдерів, оновлення статусів релізів, публічні

roadshow; 2) Навчальні траєкторії: модулі для власників/менеджерів (PMS/CRM/RMS, каналний мікс, динамічне ціноутворення), для фронт-офісу (SOP, SLA, робота з відгуками), для маркетингу (CJM, персоналізація); 3) Супровід онбордингу: Чек-листи інтеграцій, стандарти контенту, первинний аудит KPI та цілей BSC; 4) Мотиваційні механізми: 4) Знижені комісії для ранніх інтеграцій, програми «Партнер місяця», ваучери на регіональні промо.

Кластер «Одеса-Коблево-Очаків» використовується як пілот і має приблизну структуру:

- Координаційна рада кластера: Представники ОМС, бізнесу, ТІЦ, університетів.

- Єдина карта пропозиції: Маршрути, події, об'єкти спадщини, транспорт, морські активності; пакетування турів через маркетплейс.

- Регіональні KPI: Завантаженість у міжсезоння, середня тривалість перебування, частка комплексних пакетів, NPS гостя, локальна зайнятість.

- Фандрейзинг: Залучення донорів/грантів на цифрову зрілість МСП (інтеграційні ваучери, навчання).

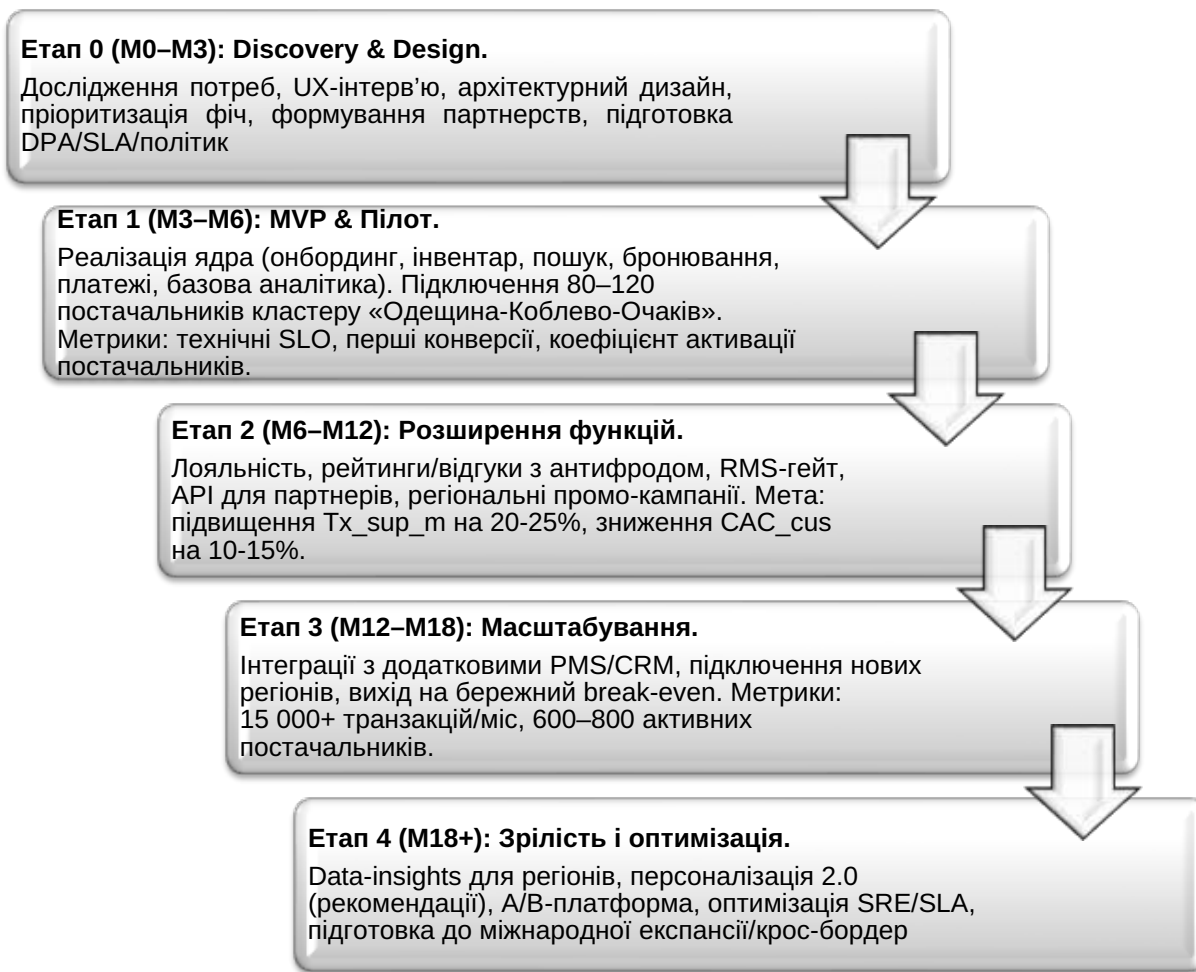


Рис. 4. Дорожня карта впровадження (опис)

Джерело: сформовано авторами

Стратегія кластеру спирається на омніканальний підхід, який включає:

- B2B-комунікації: вебінари, партнерські хаби, «інтеграційні дні», публікація кейсів успіху.

- B2C-просування: мультимовний контент, SEO/SEM, метапошук, соціальні мережі, інфлюенсери, кобрендинг із регіонами, тематичні сезони («Зима на Чорному морі», «Морські вихідні Одеси», «Унікальний Тилігул»...).

- Прозорість ранжування: Пояснювані фактори видачі (якість контенту, SLA, рейтинг, конверсія), маркування спонсорованих блоків.

Дорожня карта впровадження на рівні підприємства розрахована на 90 днів: 1) 1-30 день (Foundations): аудит цифрової зрілості; налаштування інтеграцій PMS/CRM/RMS; стандарти тарифа/контенту; базові SOP/SLA; тренінги; 2) 31-60 день (Activation): запуск омніканалу; перша хвиля пакетів і промо; дашборди KPI; ціль – +10–15% до кон-

версії; 3) 61-90 день (Optimization): A/B-тести цін/бандлів; оптимізація політик відмін; персоналізація; ціль – +8-12% до RevPAR, -10% до CAC.

Для оцінки впливу цифрової туристичної платформи на підприємства ТРК було проведено пілотне дослідження у кластері «Одеса-Коблево-Очаків». У пілоті взяли участь 96 підприємств (готелі, бази відпочинку, кемпінги, апарт-готелі), які були повністю онборджені до MVP-версії маркетплейсу та працювали з нею протягом 12 місяців. Контрольна група складалась зі 102 об'єктів, які не підключались до платформи у цей період, але мали аналогічні характеристики.

Для ідентифікації ефектів використано економетричний підхід «різниця в різницях» (DiD). Це дозволило зіставити динаміку ключових показників у пілотній і контрольній групах до та після запуску платформи, з урахуванням сезонних та інституційних відмінностей.

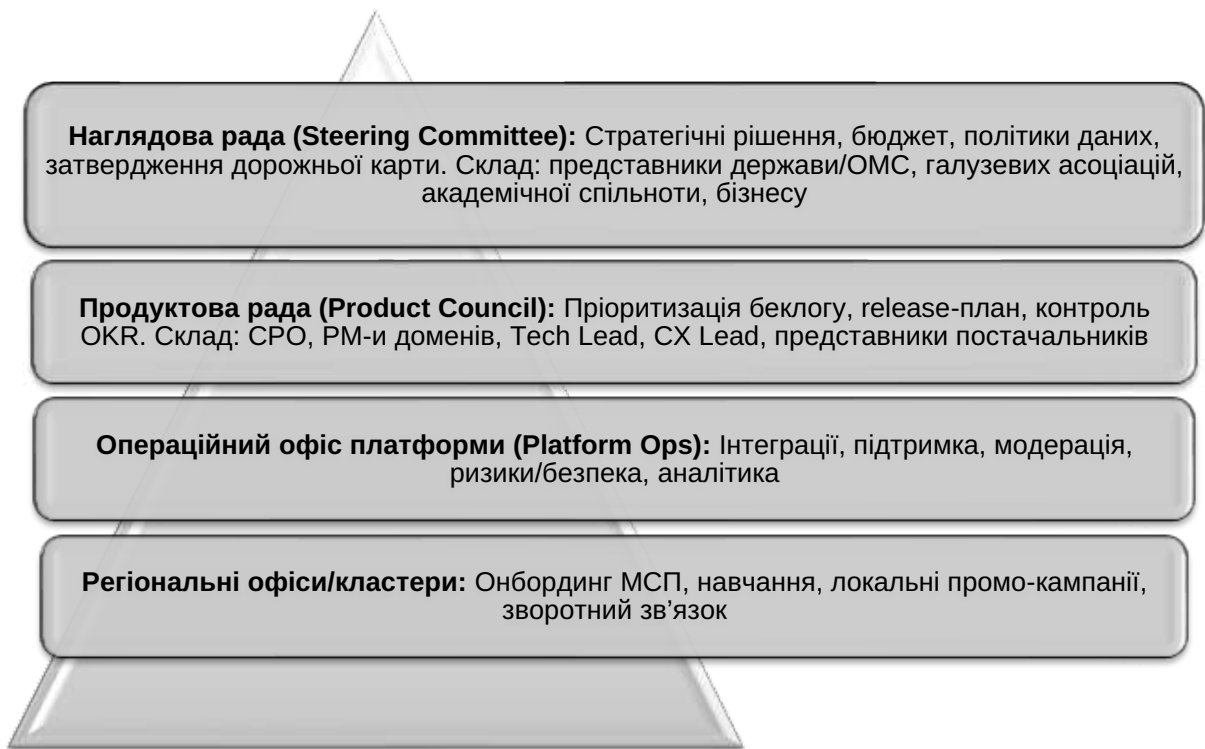


Рис. 5. Організаційно-економічний механізм впровадження національного маркетплейсу

Джерело: сформовано авторами

Дані табл. 6. демонструють факт позитивної динаміки у пілотній групі за всіма основними бізнес-KPI. Зокрема: 1.Заповнюваність номерного фонду (Оссирансу) зросла на 19 п.п. за 12 місяців, а чистий ефект DiD склав +12 п.п., що свідчить про зростання попиту завдяки новим каналам збуту. 2. Середній тариф (ADR) зріс на 16,8%, що стало можливим завдяки впровадженню правил управління ціноутворенням (RMS). 3. RevPAR (дохід на номер) показав зростання на 70% в абсолютному значенні, і на 42 в.п. – у порівнянні з контрольною групою. 4. Конверсія пошуку в бронювання збільшилась з 1,8% до 3,0%, що пов'язано з покращенням UX, фільтрами, швидким бронюванням та персоналізацією.

Таблица 6

Результати DiD-аналізу ефективності впровадження національного туристичного маркетплейсу

Показник	Зміна (пілот, 12 міс.)	Δ порівняно з контрольною (DiD)	Висновок
Заповнюваність (Оссирансу)	+19 п.п.	+12 п.п.	Суттєве зростання завантаженості номерного фонду
Середній тариф (ADR)	+16,8%	+9,7%	Покращення цінової політики завдяки RMS
Дохід на номер (RevPAR)	+70%	+42 в.п.	Стабільне зростання виручки з номера
Конверсія пошуку в бронювання	+1,2 п.п.	+0,8 п.п.	Поліпшення UX і маркетингових воронок
Рівень скасувань	-2,2 п.п.	-1,5 п.п.	Зниження частки скасованих бронювань
LTV/CAC	+1,4 рази	+0,9 рази	Покращення ефективності витрат на залучення

Джерело: сформовано авторами

5. Скасування бронювань (Cancel Rate) знизилися з 8,5% до 6,3%, тобто на -2,2 п.п., з яких -1,5 п.п. – це чистий ефект платформи, що пов'язаний із верифікацією бронювань та прозорими політиками. 6. Індекс LTV/CAC зріс на +1,4 рази, що означає покращення економіки клієнтського залучення.

Результати табл. 6. підтверджують, що впровадження маркетплейсу має реальний позитивний вплив на економічну ефективність туристичних підприємств. Високий рівень окупності інвестицій (LTV/CAC), разом із покращенням операційних метрик, свідчить про доцільність масштабування платформи на інші регіони.

Висновки. Створення національного маркетплейсу як інфраструктури даних і транзакцій є ефективним інструментом стратегічного проектування управління ТРК. Інтеграції з PMS/CRM/RMS і дисципліна SOP/SLA є необхідними умовами для стійкого зростання KPI (Occupancy, ADR, RevPAR, Conversion) та зниження Cancel rate і CAC. Кластерний підхід підсилює ефекти платформізації через пакування продуктів, крос-промо та синергію з регіональними стратегіями. Економетричні оцінки у рамці DiD/Staggered DiD дозволяють ідентифікувати причинний ефект підключення до платформи, що підтверджується результатами пілоту.

СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Січкаренко К. О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35 (2). С. 28–32.
2. Дубель М. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 17–26.
3. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 2(16). С. 139–145. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22.03](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22.03) (дата звернення: 13.10.2025).
4. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство : електрон. наук. вид.* 2024. № 4. С. 352–357.
5. Касумов Т. А. Marketplaces in Ukraine in the conditions of digital metamorphoses: trends, challenges and strategic guidelines. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 6. С. 64–78.
6. Бойко М. В., Босовська М. В., Ведмідь Н. І., Мельниченко С.В., Стопченко Я.В. Цифровізація: впровадження у туристичному бізнесі України. *Проблеми і перспективи менеджменту*. 2022. № 4. С. 24–41. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03) (дата звернення: 13.10.2025).
7. Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002. https://www.researchgate.net/publication/358791423_The_Smart_DMO_A_new_step_in_the_digital_transformation_of_destination_management_organizations
8. Tomej K., Bilynets I. Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research*. 2024. Vol. 109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856> (дата звернення: 13.10.2025)
9. Lopez-Cordova, E. (2020). Digital Platforms and the Demand for International Tourism Services. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/724941581621885483/pdf/Digital-Platforms-and-the-Demand-for-International-Tourism-Services.pdf>
10. UN Tourism (2025). Digital transformation. <https://www.untourism.int/digital-transformation>
11. Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., Anaya-Sánchez, R., & Buhalis, D. (2018). DMO online platforms, destination image and intention to visit. *Tourism Management*. https://www.researchgate.net/publication/320280763_DMO_online_platforms_Image_and_intention_to_visit
12. Tan, Y., Jiang, G., Merajuddin, S. S., & Zhao, F. (2025). Analyzing the impact of digital technology on consumers' travel intentions. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(2), 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100685>

REFERENCES:

1. Sichkarenko K. O. (2018) Tsyfrovі platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku [Digital platforms: approaches to classification and defining their role in economic development]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 35 (2), pp. 28–32.

2. Dubel M. (2021) Osoblyvosti rozvytku tsyfrovykh platform ta yikh vplyv na svitovu ekonomiku [Features of the development of digital platforms and their impact on the global economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 7, pp. 17–26.
3. Horchak R. (2025) Tsyfrovizatsiia vnutrishnoho turyzmu v Ukraini: stan, initsiatyvy ta analityka [Digitalization of domestic tourism in Ukraine: status, initiatives, and analytics]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 2(16), pp. 139–145. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22)
4. Iesimov S. S. (2024) Tsyfrovi platformy u konteksti nadannia publichnykh posluh [Digital platforms in the context of public service delivery]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo : elektron. nauk. vyd.*, vol. 4, pp. 352–357.
5. Kasumov T. A. (2025) Marketplaces in Ukraine in the conditions of digital metamorphoses: trends, challenges and strategic guidelines [Marketplaces in Ukraine in the conditions of digital metamorphoses: trends, challenges and strategic guidelines]. *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 6, pp. 64–78.
6. Boiko M. V., Bosovska M. V., Vedmid N. I., Melnychenko S. V., Stopchenko Ya. V. (2022) Tsyfrovizatsiia: vprovadzhennia u turystychnomu biznesi Ukrainy [Digitalization: implementation in Ukraine's tourism industry]. *Problemy i perspektyvy menedzhmentu*, vol. 4, pp. 24–41. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03) (data zvernennia: 13.10.2025).
7. Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002. https://www.researchgate.net/publication/358791423_The_Smart_DMO_A_new_step_in_the_digital_transformation_of_destination_management_organizations
8. Tomej K., Bilynets I. (2024) Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research*. Vol. 109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856> (дата звернення: 13.10.2025)
9. Lopez-Cordova, E. (2020). Digital Platforms and the Demand for International Tourism Services. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/724941581621885483/pdf/Digital-Platforms-and-the-Demand-for-International-Tourism-Services.pdf>
10. UN Tourism (2025). Digital transformation. <https://www.untourism.int/digital-transformation>
11. Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., Anaya-Sánchez, R., & Buhalis, D. (2018). DMO online platforms, destination image and intention to visit. *Tourism Management*. https://www.researchgate.net/publication/320280763_DMO_online_platforms_Image_and_intention_to_visit
12. Tan, Y., Jiang, G., Merajuddin, S. S., & Zhao, F. (2025). Analyzing the impact of digital technology on consumers' travel intentions. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(2), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100685>