

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра регіоналістики і туризму

Освітньо-професійна програма	«Туризм»
Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	242 «Туризм»

Форма навчання: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Стратегії підвищення конкурентноспроможності українських туроператорів:
аналіз та рекомендації»**

Здобувача: Мельник Вероніки Олегівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Богославець Оксана Григорівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор,
академік НАН України, Данилишин Богдан Михайлович

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра регіоналістики і туризму

Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Освітньо-професійна програма	«Туризм»
Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	242 «Туризм»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи
(гарант) освітньо-
професійної програми
Ілляшенко І.О.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
Данилишин Б.М.

17 січня 2025р.

17 січня 2025р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Мельник Вероніки Олегівни

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Стратегії підвищення конкурентноспроможності українських
туроператорів: аналіз та рекомендації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "14" січня 2025р .№ 65-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах статистичної звітності Державного агентства розвитку туризму України та Асоціації туроператорів України за 2020–2024 рр., внутрішніх операційних даних провідних компаній-респондентів (Join UP!, TPG, Adriatic Tour та ін.).

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

- Розділ 1** Теоретичні основи конкурентоспроможності у сфері туropolерейтингу.
- Розділ 2** Конкурентоспроможність українських туropolераторів під час війни.
- Розділ 3** Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туropolераторів у повоєнний період.

Об'єкт дослідження :	Діяльність українських туropolераторів у воєнний та повоєнний періоди.
Предмет дослідження :	Стратегії й інструменти підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому туристичних ринках.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробити науково обґрунтовані стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туropolераторів, спираючись на аналіз світового й вітчизняного досвіду, а також сучасних викликів ринку.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети :

У розділі 1	Розкрити теоретичні основи конкурентоспроможності у сфері туropolерейтингу;
	Проаналізувати сучасний стан українського туropolераторського ринку під час війни;
	Визначити перспективи конкурентоспроможності у повоєнний період;
У розділі 2	Сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності;
	Дослідити роль інновацій і кооперації для туropolераторів;
	Розробити модель туристичного продукту, орієнтованого на зростання конкурентних переваг;
У розділі 3	Оцінити міжнародний досвід і адаптувати його до українських реалій;
	Проаналізувати регуляторне середовище діяльності туropolераторів;
	Сформулювати практичні рекомендації щодо імплементації стратегій.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ Богославець О.Г.

«16» січня 2025р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ Скляренко В.В.

«16» січня 2025р.

**Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти**

Мельник Вероніки Олегівни

**Тема: « Конкурентоспроможність українських туроператорів у
післявоєнний період»**

Актуальність теми. Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах сучасних викликів, які постали перед туристичною галуззю України внаслідок повномасштабної війни. Питання підвищення конкурентоспроможності туроператорів, адаптації до нових реалій та пошуку стратегій відновлення ринку є важливими як у теоретичному, так і в прикладному аспекті.

Позитивні риси роботи. Дипломна робота відзначається чіткою структурою, логічною послідовністю викладення матеріалу, науковою обґрунтованістю аналізу. Автор демонструє вміння працювати з різними джерелами інформації, аналізувати світовий досвід та порівнювати його з вітчизняними реаліями.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Узагальнено поняття туроперейтингу, розглянуто світовий досвід і фактори конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено стратегіям провідних туристичних компаній, що дозволяє сформулювати глибоке розуміння ринку як системи взаємопов'язаних елементів. Здійснено комплексний аналіз українського туроператорського ринку в умовах війни. Надано оцінку адаптаційним діям компаній, їх гнучкості у кризових умовах, описано конкретні приклади вдалих практик. Практичне значення полягає у стратегії для підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів у післявоєнний період. Особливу увагу приділено розвитку внутрішнього туризму, інноваційним підходам до створення туристичних продуктів. Дослідження має власну розробку туристичного продукту.

Практичне значення. Робота має прикладне спрямування, може бути використана фахівцями туризму для стратегічного планування, зокрема у процесі розробки маркетингових кампаній, формування партнерських зв'язків та створення нових туристичних маршрутів і продуктів.

Наявність недоліків: **у процесі розробки нового туристичного продукту не були чітко виокремлені конкурентні переваги туроператора, який його пропонує.** Це ускладнює оцінку потенціалу компанії щодо зміцнення своїх позицій на ринку та не дозволяє повною мірою продемонструвати ефективність запропонованих стратегій з точки зору підвищення конкурентоспроможності.

Висновок. Попри наявні недоліки, дипломна робота є самостійним, цілісним дослідженням, що поєднує теоретичний аналіз із практичними рекомендаціями, і відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт. Студентка продемонструвала високу професійну підготовку. Дипломна робота заслуговує на оцінку «55» балів і може бути допущена до захисту на засіданні ЕК.

Науковий керівник, к.е.н, доц. _____ О.Г. Богославець

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 128 сторінки, 20 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 293 найменувань.

«Стратегії підвищення конкурентноспроможності українських туроператорів: аналіз та рекомендації»

Об'єкт бакалаврської дипломної роботи – діяльність українських туроператорів у воєнний та повоєнний періоди.

Предмет дослідження - стратегії й інструменти підвищення їх конкурентноспроможності на вітчизняному та світовому туристичних ринках.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованої стратегії підвищення конкурентноспроможності українських туроператорів, спираючись на аналіз світового й вітчизняного досвіду, а також сучасних викликів ринку

Відповідно до мети, потребують свого вирішення наступні завдання дослідження, а саме:

- Розкрити теоретичні основи конкурентноспроможності у сфері туроперейтингу.
- Проаналізувати сучасний стан українського туроператорського ринку під час війни.
- Визначити перспективи конкурентноспроможності у повоєнний період.
- Сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентноспроможності.
- Дослідити роль інновацій і кооперації для туроператорів.
- Розробити модель туристичного продукту, орієнтованого на зростання конкурентних переваг.
- Оцінити міжнародний досвід і адаптувати його до українських реалій.
- Проаналізувати регуляторне середовище діяльності туроператорів.
- Сформулювати практичні рекомендації щодо імплементації стратегій.

Практична значимість одержаних результатів полягає у сформуванні комплексного інструментарію антикризових і повоєнних стратегій для українських туроператорів — від релокації логістики через сусідні хаби та динамічного пакетування до запуску інноваційних продуктів на кшталт волонтерсько-культурного туру «Volunteer & Travel: Rebuild Ukraine Together». Запропонований портфель рішень і продуктів дозволяє оперативно заповнювати ринкові ніші, підвищувати маржу та відновлювати конкурентні позиції галузі, водночас зміцнюючи міжнародний імідж України як безпечної і привабливої дестинації.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: конкурентоспроможність туроператорів; стратегічний маркетинг; цифровізація; повоєнний туризм; інноваційний туристичний продукт; АНР-аналіз; партнерства; сталий розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ	5
1.1 Поняття та особливості туropolерейтингу.....	5
1.2 Конкурентні стратегії у світовій практиці.....	28
1.3 Продуктова та цінова політика туropolераторів	38
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ УНАЇНСЬКИХ	
ТУРОПЕРАТОРІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	45
2.1 Стан та динаміка розвитку українського туropolерейтингу	45
2.2 Конкурентні переваги українських туropolераторів у кризовий період.....	54
2.3. Конкурентоспроможність у повоєнний період.....	59
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ	
ТУРОПЕРАТОРІВ У ПОВОЄНИЙ ПЕРІОД	64
3.1. Напрямки розвитку туropolерейтингу після війни	64
3.2. Інновації та співпраця як ключові фактори успіху	70
3.3 Розробка туристичного продукту для підвищення конкурентоспроможності.....	80
ВИСНОВОК	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми: Туризм сьогодні є одним з провідних секторів світової економіки, динамічно розвивається і постійно трансформується під впливом глобальних змін. Українські туроператори, особливо в умовах війни та повоєнного періоду, стикаються з унікальними викликами, які вимагають розробки нових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності. Саме тому актуальним є вивчення досвіду світових лідерів, аналіз стану туроперейтингу в Україні та формування рекомендацій щодо стратегічних напрямків розвитку цієї галузі.

Ступінь наукової розробленості проблеми: Теоретичні засади конкурентоспроможності туристичних підприємств ґрунтовно висвітлено у працях Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Рітчі, В. Цигікала та інших. Українські вчені — І. Смаль, О. Ткаченко, І. Зоріна — аналізували специфіку туроператорської діяльності на внутрішньому ринку. Проте більшість досліджень охоплюють докризовий період, а комплексного аналізу стратегій підвищення конкурентоспроможності саме у воєнних та повоєнних умовах поки що недостатньо.

Мета дослідження: Розробити науково обґрунтовані стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів, спираючись на аналіз світового й вітчизняного досвіду, а також сучасних викликів ринку.

Завдання дослідження :

1. Розкрити теоретичні основи конкурентоспроможності у сфері туроперейтингу.
2. Проаналізувати сучасний стан українського туроператорського ринку під час війни.

3. Визначити перспективи конкурентоспроможності у повоєнний період.
4. Сформулювати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності.
5. Дослідити роль інновацій і кооперації для туроператорів.
6. Розробити модель туристичного продукту, орієнтованого на зростання конкурентних переваг.
7. Оцінити міжнародний досвід і адаптувати його до українських реалій.
8. Проаналізувати регуляторне середовище діяльності туроператорів.
9. Сформувати практичні рекомендації щодо імплементації стратегій.

Об’єкт дослідження: діяльність українських туроператорів у воєнний та повоєнний періоди.

Предмет дослідження: стратегії й інструменти підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому туристичних ринках.

Методи дослідження : системний і порівняльний аналіз, метод експертних оцінок (АНР), статистичні методи, SWOT-аналіз, контент-аналіз, сценарний прогноз.

Структура дипломної роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У розділі 1 подано теоретичні засади і світовий досвід; у розділі 2 — діагностика стану українських туроператорів під час війни; у розділі 3 — практичні стратегії та рекомендації для повоєнного періоду.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ ТУРОПЕРЕЙТИНГУ

1.1 Поняття та особливості туropolерейтингу

Сучасна туристична індустрія є одним із найбільших секторів світової економіки, і успішний розвиток туризму значною мірою забезпечують туроператори. За даними Всесвітньої туристичної організації, до пандемії туризм формував понад 10% глобального ВВП та кожне десяте робоче місце у світі, а після кризи 2020–2021 років галузь швидко відновлюється [1].

Світовий туристичний сектор у 2023 році демонструє стійке відновлення після безпрецедентного спаду, спричиненого пандемією COVID-19. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), кількість міжнародних туристичних прибуттів у 2023 році сягнула приблизно 1,286 млрд осіб, що становить 88% від допандемічного рівня 2019 року [125]. Для порівняння, у 2019 році в світі було зафіксовано рекордні 1,466 млрд міжнародних туристів, а в 2020-му цей показник обвалився до 405 млн (–73% річного спаду) [126]. У 2021 році почалося повільне відновлення – 427 млн туристичних прибуттів [126], а вже у 2022-му – близько 960 млн (≈66% від рівня 2019 року).

Отже, 2023 рік став переломним: глобальний туризм відновився майже на 90% і наближається до допандемічних обсягів unwto.org. За прогнозами UNWTO, повне повернення до рівня 2019 року очікується в 2024-му із можливим перевищенням на 2% [125].

Внесок туризму в економіку також знову зростає. Прямий туризмний ВВП у 2023 році оцінюється в 3,3 трлн дол. США ($\approx 3\%$ світового ВВП) – практично на рівні 2019 року unwto.org. Якщо ж врахувати сумарний ефект (включно з суміжними галузями), то сектор Travel & Tourism забезпечив у 2023 році \$9,9 трлн або $9,1\%$ світового ВВП [127]. За даними Світової ради з питань подорожей та туризму (WTTC), зайнятість у галузі різко відновилося: у 2023 році туристичний сектор підтримував майже 330 млн робочих місць у світі – лише на $\sim 2\%$ менше, ніж у рекордному 2019-му [128]. Ці цифри підкреслюють величезну роль туризму у світовій економіці та ринку праці.

Не всі регіони відновлюються однаково швидко. Лідером стала Близькосхідна регіональна економіка – завдяки ранньому відкриттю кордонів тамтешній турпотік у 2023 році перевищив рівень 2019 року на 22% [129] unwto.org. Африка практично досягла допандемічних показників (96% від рівня 2019) [130], майже наздогнали докризу Європа (94%) та Америки (90%) [130]. Натомість Азійсько-Тихоокеанський регіон відставав (близько 65% від 2019), адже багато азійських країн лише в 2022–2023 рр. зняли карантинні обмеження [131]. Таким чином, глобальна картина 2023 року – нерівномірне, але потужне відродження міжнародного туризму, що стимулюється відкладеним попитом, відновленням авіасполучення та відкриттям ключових ринків.



Рис. 1.1 Світові міжнародні туристичні прибуття за регіонами у 2019–2023 рр. (млн).

Джерело: розроблено автором на основі [125-131]

Графік ілюструє різке падіння у 2020 р. та поступове відновлення у наступні роки; Європа залишається найбільшим регіоном за обсягами туризму, тоді як Азія відстає через пізнє зняття обмежень.

Показово, що доходи від туризму відновлюються навіть швидше за фізичний турпотік. Міжнародні туристичні надходження (витрати мандрівників у місці призначення) досягли \$1,4 трлн у 2023 році – це 93% від рекордних \$1,5 трлн 2019 року [132]. Загальний експортний дохід від туризму (включно з пасажирськими авіаперевезеннями) склав \$1,6 трлн (95% від рівня 2019) [133]. Такий фінансовий внесок свідчить, що туристи стали витратити більше на поїздки, компенсуючи менший обсяг подорожей. Відновлення туризму вже відчутно впливає на економічне зростання, зайнятість та доходи громад – як зазначає Генеральний секретар UNWTO Зураб Пололікашвілі, «відродження туризму позитивно позначається на економіках, робочих місцях, можливостях для громад по всьому світу» [134].

Отже, на початок 2024 року світовий туризм фактично подолав наслідки пандемії. Це створює сприятливе підґрунтя для аналізу сучасного туроператорського ринку – адже саме туроператори є ключовими гравцями, які з’єднують туристичний попит із пропозицією в глобальному масштабі. Далі в роботі розглянемо актуальні

виклики і тренди туropolерейтингу у цифрову епоху, структурні зміни на світовому та європейському ринках, профілі провідних компаній, регуляторні рамки та специфіку українського туropolераторського бізнесу в умовах 2023 року.

Туropolерейтинг – це сфера туристичного бізнесу, яка охоплює діяльність туropolераторів з формування комплексних туристичних продуктів та організації подорожей. [2]

Туropolератор – це компанія, що розробляє та комплектує туристичні пакети послуг (проїзд, проживання, харчування, екскурсії та інші розваги) і пропонує їх туристам за фіксовану ціну [3]. На відміну від туристичних агентів, які переважно продають вже готові послуги чи тури кінцевому споживачу, туropolератори виступають творцями турпродукту: вони планують маршрути, домовляються з авіакомпаніями та готелями про групові тарифи, організовують трансфери та екскурсійне обслуговування. Структура туropolерейтингу включає декілька ключових елементів. По-перше, це формування туристичного продукту, що передбачає аналіз попиту, вибір напрямків і створення привабливих пакетів відпочинку або подорожей. По-друге, взаємодія з постачальниками – туropolератор співпрацює з авіаперевізниками, готельєрами, страховими компаніями, транспортними підприємствами та місцевими турагентствами, укладаючи контракти на оптове придбання послуг. По-третє, важливою частиною структури є дистрибуція і продаж турів: туropolератори можуть реалізовувати свої продукти напpяму туристам (через власні офіси чи онлайн-платформи) або опосередковано – через мережу туристичних агентств, що виступають посередниками. Всередині компанії туropolератора ці функції реалізують різні підрозділи: фахівці з продукту планують тури, менеджери з контрактів ведуть переговори з постачальниками, відділ логістики організовує перевезення, а команда підтримки клієнтів супроводжує туристів на всіх етапах. Така внутрішня структура дозволяє ефективно керувати комплексним процесом створення і надання туристичних послуг. Таким чином, туropolерейтинг як вид економічної діяльності

являє собою комплексний процес, де одна компанія виступає організатором подорожі “під ключ” – від розробки маршруту до підтримки клієнтів під час поїздки. [4]

Розвиток інтернет-технологій докорінно змінив поведінку туристів і модель дистрибуції туристичних послуг. Сьогодні мандрівники мають змогу самостійно бронювати авіаквитки, готелі, екскурсії через онлайн-платформи, обминаючи традиційні туристичні агенції та операторів. У 2023 році близько 65% усіх туристичних бронювань у світі було здійснено онлайн, причому 35% – зі смартфонів [135]. Домінування цифрових каналів породило явище дезінтермедіації – здавалося б, роль класичних туроператорів мала б зменшитися, адже турист може напряму купити послуги у постачальників.

Однак попри потужну конкуренцію з боку онлайн-турагентств (ОТА) і систем самостійного бронювання, туроператори продовжують відігравати важливу роль, пропонуючи додану цінність і досвід, якого не забезпечують алгоритми. По-перше, туроператори формують комплексний туристичний продукт – пакет, що включає переліт, трансфер, проживання, харчування, екскурсії, страховку тощо. Такий пакет звільняє клієнта від клопоту самостійної організації подорожі і часто фінансово вигідніший завдяки оптовим тарифам, які туроператор отримує від постачальників [136]. По-друге, оператори беруть на себе логістичний ризик і відповідальність за виконання туру: у разі непередбачуваних ситуацій (скасування рейсу, овербукінг готелю, локдаун) саме туроператор шукає альтернативи і несе юридичні зобов’язання перед туристом. По-третє, консультаційна роль нікуди не зникла – багато споживачів цінують живий досвід і експертність турагента, який підбере варіант під їхні потреби. Як відзначають дослідники, попри технологічний прогрес, чимало людей досі губляться в масиві онлайн-інформації та готові платити за «людський» супровід при плануванні поїздки [137].

Проте, щоб лишатися потрібними, туроператори мусять трансформувати бізнес-моделі. Сучасний туроператор – це вже не паперовий каталог турів, а високотехнологічна компанія, присутня в онлайні. Інвестиції в ІТ-рішення стали

обов'язковими: впровадження систем онлайн-бронювання, динамічного пакетування, CRM для персоналізації пропозицій, мобільних додатків для клієнтів тощо. Такі рішення дозволяють оперативно пропонувати актуальні тури 24/7, автоматизувати рутинні процеси і зменшити витрати [138]. Наприклад, використання платформ цифрового бронювання дає можливість відстежувати наявність авіарейсів і готелів у режимі реального часу, пропонувати клієнтам миттєве підтвердження послуг, налаштовувати гнучке ціноутворення залежно від попиту [139]. Туроператори також активно освоюють онлайн-маркетинг і соцмережі, щоб залишатися в полі зору клієнтів, зокрема молодшого покоління, яке звикло шукати натхнення для подорожей у цифровому просторі (Instagram, TikTok тощо).

Необхідно зазначити, що межа між туроператорами і онлайн-агентствами поступово розмивається. Багато ОТА (Booking, Expedia, Trip.com) тепер пропонують послуги пакетування (“динамічні пакети”), фактично виконуючи функцію туроператора в цифровому форматі. З іншого боку, традиційні туроператори запускають власні онлайн-платформи прямих продажів. Яскравий приклад – відродження бренду Thomas Cook: після банкрутства у 2019 році він був викуплений китайською групою Fosun і вже у 2020-му перезапущений як онлайн-туроператор без офісів, із повністю цифровим сервісом [140]. Thomas Cook позиціонував себе як “туроператор, готовий до ери COVID”, роблячи ставку на гнучкість онлайн-моделі та нові партнерства з постачальниками. Цей кейс показує, що цифровізація – не загроза, а можливість: компанія з 180-річною історією, втративши традиційний бізнес, знайшла нове життя у цифровому форматі.

Втім, перехід у онлайн не гарантує успіху сам по собі. Важливо, щоб туроператори адаптували свою ціннісну пропозицію до змін у поведінці клієнтів. Сучасні мандрівники очікують гнучкості (можливість персоналізувати тур), прозорості цін, миттєвої підтримки під час подорожі. Тому туроператори розширюють спектр послуг: пропонують модульні програми (напр. базовий пакет + додаткові опції), впроваджують служби підтримки 24/7 через месенджери, гарантують

безкоштовне скасування чи перебронювання в разі форс-мажорів [141]. Довіра до бренду і безпека також стали критичними факторами після пандемії – турист обере туроператора, якому вірить, що він поверне кошти або вивезе з країни у випадку надзвичайної ситуації. Таким чином, туроператори залишаються потрібними у цифрову епоху, але за умови переосмислення своїх ролей: з продавців стандартних турпакетів вони перетворюються на консультантів, страхувальників спокою туриста та менеджерів унікального досвіду подорожі. Як слушно зазначено в одному дослідженні, платформна економіка (онлайн-сервіси) не є «отрутою» для туроператорів, а навпаки – відкриває для них можливості диференціюватися і вижити в конкурентному середовищі постпандемічного періоду [142]. Отже, синергія з цифровими інструментами – запорука доцільності туроперейтингу в XXI столітті.

Глобальний туроператорський ринок є надзвичайно містким і різномірним. Точну кількість туроператорів у світі підрахувати складно через різні критерії й відсутність єдиного реєстру, але йдеться про десятки тисяч компаній у різних країнах [143]. Серед них – як гігантські міжнародні холдинги, так і невеликі локальні фірми, що обслуговують нішеві напрямки. Загалом туроператорів можна класифікувати за різними ознаками:

Таблиця

1.1 Ознаки класифікації туроператорів

Ознака	Опис
За географією діяльності:	Вихідні (outbound) туроператори, які відправляють своїх клієнтів за кордон (наприклад, німецькі TUI або британський Jet2 Holidays, що відправляють європейців на відпочинок до інших країн), вхідні (inbound) оператори, що приймають туристів у своїй країні (наприклад, оператори, які обслуговують іноземців в Україні), а також внутрішні оператори, які організують тури по своїй країні для співвітчизників [144].

Продовження таблиці 1.1

За спеціалізацією продукту:	Масові сонячно-пляжні туроператори (орієнтовані на курортний відпочинок, all-inclusive, сімейні тури – типові для ринків Європи, СНД), пригодницькі та екскурсійні туроператори (організують активний відпочинок, культурні тури, сафари тощо, напр. канадська G Adventures, британська Exodus Travels), люксові туроператори (підіймають тури VIP-рівня, напр. Abercrombie & Kent), нішеві оператори (орієнтовані на вузький сегмент – паломницькі тури, спортивні тури на чемпіонати, молодіжні табори та ін.) [145].
За бізнес-моделлю:	Класичні туроператори (закуповують квоти місць у літаках і готелях, формують власний пакет і продають його через агентства чи напряму клієнту), туроператори з власною інфраструктурою (вертикально інтегровані – володіють авіакомпанією, готельною мережею, транспортом), онлайн-туроператори/ОТА (діють через інтернет, не мають власних потужностей, а агрегують пропозиції партнерів). До останніх часто зараховують великі інтернет-платформи на кшталт Booking Holdings чи Expedia Group, які, хоча й починали як системи бронювання, зараз продають комплексні тури і фактично виконують туроператорські функції [146]

Джерело: Розроблено автором на основі джерел [144-146]

Незважаючи на розмаїтість гравців, ринок має чітких лідерів, особливо в Європі. Найбільшим туроператором світу за обсягами бізнесу є німецький концерн TUI Group – справжній туристичний конгломерат.

Таблиця

1.2 Головні туроператори світу

Компанія	Країна	Тип	Доходи	Кількість клієнтів	Сегменти	Особливості
TUI Group	Німеччина	Вертикально інтегрований туроператор	€20,7 млрд (\$22,3 млрд)	19,1 млн	Hotels & Resorts, Cruises, Markets & Airlines	Власні авіалінії, готелі, круїзи; пакетні тури для середнього класу Європи

Продовження таблиці 1.2

Jet2 plc / Jet2holidays	Велика Британія	Авіакомпанія + туроператор	£6,3 млрд (\$7,9 млрд)	Не вказано	Бюджетні чартери, пакетні тури	№1 за ринковою капіталізацією; фокус на курортах Середземномор'я
Trip.com Group	Китай	Цифровий туроператор (OTA)	¥44,5 млрд (\$6,3 млрд)	Сотні мільйонів	OTA, метапошук, пакетні тури	Інвестиції в ІШ, глобальна присутність, зростання пакетних турів
Expedia Group	США	OTA	Не вказано	Не вказано	Expedia, Hotels.com, Vrbo	Сильні позиції на американському ринку
Booking Holdings	США	OTA	Не вказано	Не вказано	Booking.com, Priceline, Agoda	Потужний глобальний гравець
Travel Corporation	США	Туроператор (екскурсії)	Не вказано	Не вказано	Trafalgar, Insight Vacations, Contiki	Автобусні тури для англомовних клієнтів
Carnival Corporation	США	Круїзна компанія	Не вказано	Не вказано	Круїзи	Продають круїзи як туристичний продукт

Джерело: Розроблено автором на основі [147-159]

Таким чином, структура світового ринку туроператорів багатoshарова: є декілька мультинаціональних конгломератів (TUI, Trip.com, Expedia, Booking) із мільярдними оборотами, значна кількість регіональних великих операторів (Jet2, DER, FTI, Club Med), і незліченна маса середніх та малих компаній, що заповнюють ніші. Конкуренція на цьому ринку дуже висока, особливо з огляду на трансформацію

каналів продажів (перехід в онлайн) та консолідацію – великі гравці поглинають дрібніших або витісняють їх, користуючись ефектом масштабу.

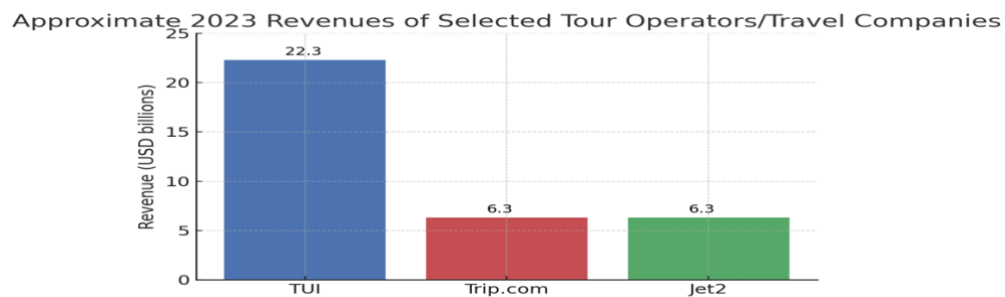


Рис. 1.2 - Приблизні доходи вибраних туроператорів / туристичних компаній за 2023 рік.

Джерело: розроблено автором на основі [147-159]

Діяльність туроператорів, як і туристичної галузі загалом, координується та регулюється на міжнародному рівні низкою організацій та нормативних актів. Метою є забезпечити сталість, безпеку та захист прав туристів, а також сприяти чесній конкуренції і розвитку ринку.

Найвищим форумом у сфері туризму є Всесвітня туристична організація (UNWTO) – спеціалізована установа ООН, що об’єднує 160 країн світу. UNWTO займається розробкою рекомендацій з сталого та відповідального туризму, веде статистику і дослідження, проводить форуми та навчальні програми. Хоча UNWTO не є регулятором, вона задає рамки політики – наприклад, прийняла Глобальний кодекс етики туризму, ініціювала впровадження Міжнародної конвенції з захисту прав туристів (2019) тощо. Для туроператорів UNWTO – джерело кращих практик і платформа діалогу з урядами. Також під егідою UNWTO діють спеціальні програми для підтримки малого бізнесу у туризмі та цифрової трансформації галузі [160].

У Європі важливу роль відіграє ЕСТАА – Європейська асоціація туристичних агентств і туроператорів (European Travel Agents’ and Tour Operators’ Associations). Це об’єднання національних асоціацій 27 країн ЄС, що є “голосом” туроператорів перед структурами Євросоюзу [161]. Місія ЕСТАА – сприяти зростанню і

конкурентоспроможності європейського турбізнесу, відстоюючи його інтереси при розробці регуляцій [162]. Зокрема, ЕСТАА бере участь у формуванні політик щодо захисту прав споживачів, візового режиму, авіаційних правил, цифрового ринку тощо, щоб вони враховували реалії роботи туроператорів. Наприклад, під час пандемії ЕСТАА лобювала гнучкі умови повернення коштів туристам і підтримку галузі з боку ЄС. Через ЕСТАА туроператори мають змогу впливати на законодавство, яке їх стосується.

Окрім ЕСТАА, існують інші галузеві об'єднання: WTAAA – Всесвітній альянс асоціацій туристичних агенцій (що співпрацює з IATA щодо авіаквиткової політики), USTOA – Асоціація туроператорів США, ЕСТАА співпрацює з ЕСТАА. Ці організації обмінюються інформацією, виробляють стандарти сервісу, кодекси поведінки для своїх членів. Наприклад, USTOA вимагає від членів-фірм фінансових гарантій, щоб клієнти були захищені в разі банкрутства оператора – така саморегуляція підвищує довіру до всіх учасників асоціації [163].

На рівні держав туроператорська діяльність регулюється через ліцензування, вимоги до фінансового забезпечення та нормативи захисту споживачів. У Європейському Союзі існує фундаментальний акт – Директива (ЄС) 2015/2302 про пакетні тури та пов'язані туристичні послуги, більш відома як Нова Директива про пакетні подорожі. Вона набула чинності з 2018 року і оновила правила ще 1990-х років [164]. Ця директива покладає на туроператорів низку зобов'язань перед споживачами, зокрема:

1.3 Зобов'язання перед споживачами

Зобов'язання	Опис
Фінансовий захист туриста	Туроператор зобов'язаний мати страховку або гарантійний фонд, який покриє повернення коштів і репатріацію туристів у разі неплатоспроможності оператора [165]. Це убезпечує клієнтів від втрати грошей при банкрутствах (особливо актуально після колапсу Thomas Cook у 2019).
Відповідальність за виконання договору	Оператор несе відповідальність за всі елементи туру. Якщо, скажімо, готель чи авіалінія не надали послугу або вона неякісна – відповідає перед клієнтом саме туроператор, зобов'язаний надати допомогу і компенсацію [166]. Він же мусить забезпечити альтернативні послуги при форс-мажорах (закриття кордонів, стихійні лиха), а якщо це неможливо – повернути гроші туристам.
Прозорість і поінформованість	оператор має надавати повну інформацію про тур до укладення договору – маршрут, рівень послуг, категорію готелів, наявність екскурсій, страхування тощо, а також чіткі умови відміни/повернення. Це захищає від прихованих платежів і змін програми без відома клієнта [167].
Права на скасування	Турист отримав право відмовитися від туру без штрафів, якщо обставини змінилися (наприклад, в країні призначення небезпечно), або передати свій тур іншій особі. Також, якщо ціна туру підвищується більш ніж на 8% після бронювання – клієнт може відмовитись із повним відшкодуванням [168].

Джерело: Розроблено автором на основі [165-168]

Кожна країна ЄС імплементувала ці вимоги у національне законодавство, тому європейські туроператори діють у суворому правовому полі. Вони повинні отримувати ліцензії, підтверджувати фінгарантії, дотримуватися норм щодо реклами і договорів. Така система хоч і накладає тягар, але робить ринок більш цивілізованим і підвищує довіру споживачів [169].

В інших країнах регулювання може відрізнятись. Наприклад, в США немає федерального закону про турпакети, але окремі штати (Флорида, Каліфорнія) запровадили вимоги до реєстрації та бонду для турагентів. У Туреччині, Єгипті, Таїланді – популярних країнах масового туризму – працюють свої ліцензійні комісії, що стежать за якістю послуг іноземних операторів на їх території [170].

Окремим напрямком регулювання є авіаційні та транспортні стандарти, які впливають на туроператорів. Наприклад, правила IATA для агентів з продажу авіаквитків, норми ЄС щодо прав авіапасажирів (EC261), вимоги безпеки перевезень туристів на автобусах і судах – все це створює рамки, в яких оператори повинні будувати свої програми.

Значну роль у нормотворчості відіграють також громадські організації та ініціативи. Так, Coalition for Ethical Tourism та інші NGO просувають принципи відповідального туризму: проти експлуатації тварин, підтримка місцевих громад, екологічність. Багато великих туроператорів добровільно підписали “Декларацію про туризм та клімат” під егідою UNWTO, зобов’язавшись скорочувати вуглецевий слід, або приєдналися до ініціативи Travelife з сертифікації стійких практик. Наприклад, ЕСТАА співпрацює з проєктом “Human Rights in Tourism”, підтримуючи відповідальний підхід до подорожей [180].

Отже, правове поле туроперейтингу є комплексним: з одного боку, є м’які рекомендації міжнародних організацій (UNWTO), з іншого – жорсткі вимоги законів (як Директива ЄС), та саморегуляція галузевих об’єднань (ЕСТАА, USTOA). Усе це покликано створити баланс між розвитком бізнесу і захистом прав туристів. Для споживача існування таких механізмів – запорука того, що вибравши пакетний тур, він захищений краще, ніж якби подорожував самостійно без жодних гарантій.

Світовий досвід туроперейтингу: аналіз ринку з фокусом на Європу та провідні компанії. Світовий ринок туристичних подорожей є величезним і різноманітним, а туроператори відіграють провідну роль у його розвитку, особливо в Європі. Європа історично є як найбільшим джерелом туристів, так і одним з найпривабливіших

напрямок, тому тут сформувалися потужні туроператорські компанії з багаторічним досвідом. На європейському ринку діють кілька міжнародних гігантів туроперейтингу. Яскравий приклад – німецький концерн TUI Group [5], який станом на 2023 рік залишається найбільшим туроператором у світі з присутністю в багатьох країнах. Ця компанія обслуговує щороку десятки мільйонів туристів, маючи власні авіакомпанії, готелі та круїзні лайнери, а її річний дохід у 2023 році перевищив 20 млрд євро [6]. Інший приклад – британський туроператор Jet2holidays [7], який за останні роки стрімко зріс і став лідером на ринку Великої Британії, випередивши традиційних гравців. Після банкрутства легендарної компанії Thomas Cook [8] у 2019 році структура ринку змінилася: частку, що звільнилася, зайняли інші конкуренти, і тепер Jet2holidays [7] та TUI [5] домінують у британському сегменті. В цілому європейський туроператорський бізнес вирізняється високим рівнем конкуренції та інновацій. Тут діють як велетенські корпорації так і тисячі менших спеціалізованих туроператорів, що пропонують авторські тури чи обслуговують нішеві сегменти (наприклад, екстремальний туризм, паломницькі поїздки, освітні тури).

Структура світового туроператорського ринку історично склалася нерівномірно: у різних регіонах галузь розвивалася по-своєму. Європа з середини XX століття була колыскою масового туризму “package tours” – ще з 1960-х британські та німецькі компанії почали організовувати чартерні рейси до Середземного моря. Тому європейський ринок став найбільш зрілим, із крупними інтегрованими операторами [181]. Натомість у Північній Америці люди більше подорожували власними авто чи регулярними рейсами, використовуючи туристичних агентів лише для бронювання, тому класичних туроператорів там було менше, і вони зосередилися на специфічних продуктах (екскурсійні тури Європою, круїзи, пакетні тури в Мексику/Кариби) [182]. Азійський ринок довго був орієнтований на прийом іноземців (інбаунд) та релігійні паломництва, але останні десятиліття вибухове зростання середнього класу в Китаї, Індії, Південно-Східній Азії привело до виникнення величезних внутрішніх і

виїзних турпотоків, що підхопили місцеві туроператори (наприклад, China Travel Service, India's Thomas Cook & SOTC, Malaysian Apple Vacations тощо) [183].

Таблиця

1.4 Структура та тенденції світового туроператорського ринку

Категорія	Факт / Приклад
Регіональні особливості	Європа – масові пакетні тури; Північна Америка – індивідуальні подорожі, круїзи; Азія – зростання виїзного і внутрішнього туризму
Консолідація в Європі	TUI – лідер; Jet2 – №2 у Британії; після краху Thomas Cook залишився дует TUI UK та Jet2holidays
Вертикальна інтеграція	TUI, Jet2, Itaka мають власні авіакомпанії, агенції, чартери
Нішеві туроператори	Британські фірми пропонують гастро-, винні, освітні, пригодницькі тури
Концентрація	Злиття TUI + First Choice (2007), TUI Travel + TUI AG (2014); крах Thomas Cook – перерозподіл активів
Цифрові гравці	Lastminute.com, eDreams ODIGEO, Lufthansa Holidays, Marriott – OTA і прямі пакетні сервіси
Оmnіканальність	TUI: раніше 70% продажів через агенції, тепер 50% – напряму онлайн
Динамічне ціноутворення	Європейські оператори впровадили систему щоденного перегляду цін
Азійський ринок	Переважають групові тури, інтеграція з інтернет-гігантами (Trip.com, Fliggy)
Відновлення попиту	У 2022–2023 туристи повернулись до пакетних турів, щоб уникнути стресу від самостійного планування
Скорочення тривалості турів	Зростає частка коротких (3–5 днів) подорожей – «тури вихідного дня», короткі круїзи
Колаборації	TUI – інвестиції в Intrepid Travel і Musement; Globus + Viator
Гнучкість та інновації	Jet2 – адаптація маршрутів у 2020; TUI – VR-сервіси; міжнародна експансія після Brexit

Джерело: Розроблено автором на основі [181-193]

Варто відзначити, що у 2023 році туристична галузь Європи фактично відновилася після кризи пандемії, продемонструвавши значне зростання [9].

Світовий туристичний потік, тобто сукупність всіх міжнародних подорожей, у другій половині 2010-х стабільно зростав, сягнувши піку в 2019 році. Перед пандемією глобальна карта туризму виглядала так: Європа приймала понад половину всіх міжнародних туристів (близько 743 млн у 2019, 51% частка) [194], що робить її найвідвідуванішим регіоном. На другому місці була Азія і Тихоокеанський регіон – приблизно 25% прибуттів (≈364 млн в 2019). Америка (Північна і Південна разом) займала третє місце – близько 15% (219 млн), далі йшли Африка (~5%, 70 млн) та Близький Схід (~4%, 60 млн). Ці співвідношення багато років змінювалися повільно, хоча Азія поступово збільшувала частку за рахунок швидкого розвитку Китаю та Південно-Східної Азії [195].

Пандемія різко зламала цю картину у 2020 році: туристичні потоки обвалилися скрізь, але найбільше постраждала Азія – закриті кордони Китаю та інших країн призвели до того, що міжнародний туризм в Азії скоротився майже на 94% від рівня 2019 [196] [unwto.org](https://www.unwto.org) (лише ~59 млн прибуттів у 2020). Європа за рахунок літнього послаблення мала відносно “кращий” показник, але все одно втратила ~66% турпотоку (з 743 млн до ~239 млн). Американські країни зменшили потік до ~70 млн (–68%), Африка і Близький Схід – до ~15–18 млн кожен (–75%). 2021 рік приніс невеличке пожвавлення, але нерівномірно: Європа і Америка підросли (до ~300 млн і ~80 млн відповідно), Африка й МЕ дещо збільшили, а Азія залишалася майже закритою (всього ~27 млн міжнародних туристів у 2021 по всій Азії, що менше ніж до пандемії приймала одна Таїланд чи Японія) [197].

2022 рік став роком часткового відновлення. Європа відкрилася майже повністю і прийняла ~609 млн іноземних туристів [198] – тобто 82% від 2019. Америка теж відновилася приблизно до 70–75% (понад 150 млн прибуттів). Близький Схід провів Експо-2020 в Дубаї та інші заходи, чим привернув туристів – ОАЕ, Саудівська Аравія показали зростання, і регіон досяг близько 40 млн прибуттів (≈65% від 2019). Африка – близько 45–50 млн (60–70% від допандемії). А

от Азія лише почала відкриватися наприкінці 2022, тому за рік мала ~93 млн міжнародних туристів [199] (25% від 2019).

2023 рік приніс довгоочікуване відновлення Азії: Японія, Південна Корея, Індонезія, Малайзія знову приймають мільйони гостей, китайські туристи почали подорожувати з другого кварталу. Як наслідок, Азійсько-Тихоокеанський регіон піднявся до 65% від свого допандемічного рівня [200] (~237 млн прибуттів). Європа в 2023 фактично досягла показників 2019 (94%) [200] – деякі країни навіть перевищили: наприклад, Туреччина та Греція побили рекорди завдяки припливу туристів з країн Затоки і США. Америки – ~90% від 2019 [201]; помітно, що США все ще відставали через повільніше повернення азійських відвідувачів, але Латинська Америка отримала багато регіональних туристів. Африка (96%) майже зрівнялася з 2019 [202] unwto.org, причому Північна Африка (Єгипет, Марокко, Туніс) навіть перевершила завдяки європейцям, що шукали дешевших альтернатив. Близький Схід став першим регіоном, що повністю відновився і перевершив докризу (+22%) [203] unwto.org – ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар привабили туристів масштабними подіями (Dubai Expo, Чемпіонат світу з футболу в Катарі 2022) і лібералізацією візових режимів.

Графічно ці тенденції відображені на рис. вище: всі регіони зазнали різкого спаду у 2020, після чого Європа та Америка пішли впевненим курсом на відновлення, Африка і МЕ – теж, а Азія мала “пласке дно” до 2022 і лише в 2023 почала різко зростати. Частки регіонів у глобальному пирозі 2023 дещо змінилися порівняно з 2019: Європа й надалі ~54%, Америка ~15%, Африка ~5%, МЕ ~6%, Азія ~20% (поки що менше, ніж було). Очікується, що у 2024–2025 Азія надолужить і, можливо, перевищить допандемічні обсяги, тож баланс повернеться до тренду збільшення ваги азійського туризму [204].

Самі туристичні потоки – тобто напрямки подорожей – також зазнали змін. Традиційно найбільшими країнами-приймачами туристів є Франція, Іспанія, США, Китай, Італія. У 2019 перші дві притягнули 90–100 млн туристів кожна [205]. Пандемія перекроїла цей рейтинг: у 2021 Китай практично випав, а Мексика та

Туреччина увійшли в топ через ліберальні правила в'їзду. Станом на 2023 лідери знову ті самі – Франція, Іспанія, США на чолі (Франція прийняла ~85 млн, Іспанія ~83 млн [206]). Італія і Туреччина боролися за 4-те місце (~50 млн). Мексика утримала позиції (близько 45 млн). Китай через закритість до половини року мав менше туристів, але з 2024 повернеться у топ. Таїланд, Німеччина, Британія, Японія – теж серед перших десяти. Ці цифри важливі для туроператорів: популярність напрямку визначає, куди оператори будуть ставити чартери та розширювати контрактну базу [207].

Також змінився і склад джерел туристів (які країни генерують найбільше мандрівників). До пандемії перше місце за витратами на міжнародний туризм займав Китай – його громадяни витрачали \$254 млрд на поїздки у 2019 [208]. Поки китайці сиділи вдома, лідером став США (американці масово поїхали за кордон у 2022–2023, особливо до Європи завдяки сильному долару). Німеччина, Великобританія, Франція традиційно серед топ-спендерів, а також Індія почала входити в топ-10. Для туроператорів це означає, що увага зміщується: всі хочуть привернути туристів із цих платоспроможних ринків. Наприклад, європейські турофіси наймають більше гідів зі знанням китайської та хінді, адаптують програми під індійських туристів (харчування без яловичини тощо) [209].

Що стосується графіка сезонності та тривалості, то 2023 рік показав тенденцію до подовження туристичного сезону. Через відкладений попит люди їздили не тільки в літній пік, але й у весняні та осінні місяці активніше. Туристичні потоки вирівнюються протягом року, а також зміщується географія – пандемія стимулювала інтерес до нетрадиційних напрямків (менш людних, з природою). Багато європейців відкрили для себе внутрішні подорожі – й після відкриття кордонів все одно частково продовжують подорожувати вдома, комбінуючи з закордоном [210].

Таким чином, сучасні світові туристичні потоки характеризуються майже повним відновленням обсягів і поверненням до довгострокового тренду зростання. Регіональний розподіл поки що зміщений (зменшена частка Азії), але протягом кількох років, імовірно, Китай і сусіди надолужать. Для туроператорів важливо

стежити за цією динамікою і гнучко перенаправляти свої зусилля: туди, де з'являються нові потоки (наприклад, ініціювати чартери з Південної Америки до Європи, якщо звідти зростає попит), і пропонувати нові маршрути популярним націям мандрівників (наприклад, тури Балканами для азійських туристів як щось свіже). Глобалізація туризму продовжується – навіть війни і пандемії лише тимчасово пригальмовують, але не змінюють бажання людей подорожувати світом.

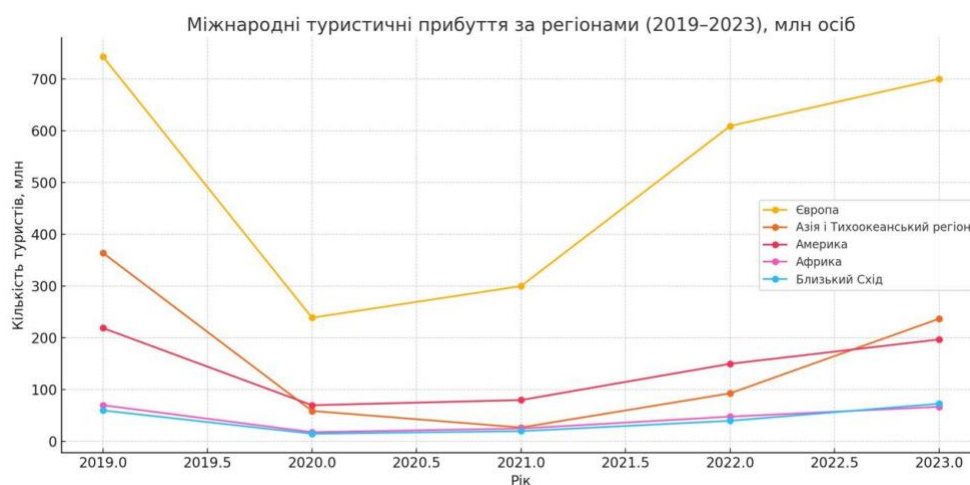


Рис. 1.3 - Міжнародні туристичні прибуття за регіонами (2019–2023), млн. осіб

Джерело: розроблено автором на основі [194–210]

За даними статистики, у 2023 році кількість міжнародних туристичних прибуттів у Європу становила понад 700 мільйонів, майже досягнувши показників рекордного доковідного 2019 року [10]. Для прикладу, Францію відвідали близько 100 мільйонів іноземних туристів у 2023 році, що стало історичним максимумом, а Іспанія прийняла понад 85 мільйонів гостей з-за кордону [11]. Європейські країни користуються попитом не лише у відвідувачів з інших континентів – значну частку ринку становить внутрішньоєвропейський туризм. За оцінками, у 2023 році понад 60% європейських туристів обрали мандрівки в межах своєї частини світу, тобто європейці переважно подорожували Європою [12]. Всього ж, за даними Всесвітньої туристичної організації, у 2023 році у світі здійснено близько 1,2 мільярда міжнародних туристичних подорожей; переважна більшість (близько 80%) з них припадала на

поїздки з метою відпочинку та дозвілля, а не бізнесу [12]. Це означає, що ринок leisure-туризму залишається домінуючим сегментом, на якому і зосереджені зусилля більшості туроператорів. У Європі багато фірм переймають цей досвід – варто згадати й про інші регіони: наприклад, Азійсько-Тихоокеанський ринок характеризується домінуванням власних потужних гравців та платформ. У Китаї, де внутрішній туризм охоплює сотні мільйонів людей, ключову роль відіграють компанії на кшталт Trip.com (Ctrip) [13] і державні туристичні корпорації, а міжнародні оператори мають обмежений вплив. У 2023 році, після зняття карантинних обмежень, китайські туристи масово повернулися на світову арену, відвідавши популярні напрямки в Південно-Східній Азії та Європі – це дало додатковий імпульс відновленню глобального туризму [14]. У Північній Америці туроперейтинг традиційно менш розвинений у сфері внутрішніх подорожей, але для виїзного туризму американці часто користуються послугами спеціалізованих компаній для круїзів, сафарі в Африці чи автобусних турів Європою. Таким чином, світовий досвід туроперейтингу багатогранний і залежить від регіональних особливостей, проте загальні тенденції (цифровізація, укрупнення компаній, боротьба за клієнта) є спільними для більшості ринків.

Успішні туроператори всюди адаптуються до нових умов ринку: запроваджують онлайн-сервіси, гнучкі умови бронювання та розширюють географію турів. У Європі багато фірм переймають цей досвід – великі гравці інвестують в цифровізацію, а невеликі компанії часто співпрацюють одна з одною та з іноземними партнерами, щоб конкурувати з гігантами. [15]

Період після 2020 року став випробуванням на виживання для туроператорів, але водночас і поштовхом до інновацій. Чимало компаній, що пережили пандемію, вийшли з кризи оновленими – впровадили нові технології, переорієнтували бізнес-моделі та розширили співпрацю з партнерами. Розглянемо кілька прикладів успішної адаптації на міжнародному ринку.

1.5 Адаптація туроператорів після 2020 року

Компанія	Країна / Регіон	Ключові дії	Результат
Trip.com Group	Китай, глобально	Фокус на внутрішньому туризмі, онлайн-трансляції, гнучкі тарифи, інвестиції в ІТ та AI, глобальна експансія	Доходи перевищили докризовий рівень у 2023–2024; пакетні тури – 8% виторгу [211–212]
Coral Travel (OTI Holding)	Східна Європа, Туреччина, Єгипет	Вихід на ринки Чехії та Словаччини, використання турецьких партнерів	Гнучке перенаправлення ресурсів з кризових ринків [213–214]
Disney Parks & Experiences	США	Система бронювання часу, повна цифровізація досвіду у парках	Повернення туристів та безпечне відновлення масового потоку [215]
TUI	Європа	Партнерства з авіалініями (Ryanair), інвестиції в Musement, запуск Workation-програм	Підвищення середнього чека, нові сегменти (віддалені працівники) [216–217]
Jet2holidays	Велика Британія	VIP-трансфери, посилення підтримки на курортах	Рекордний рівень задоволеності клієнтів у 2023, ріст бронювань [218]
Trafalgar	Глобально	Запуск турів для малих груп, інтеграція локального досвіду (майстер-класи, зустрічі з місцевими)	Повернення клієнтів, нові продажі через соцмережі [219]
STA Travel	Південна Африка	-	Банкрутство через борги і відсутність гнучкості [220]

Джерело: Розроблено автором на основі [211–220]

Звісно, не всім вдалося. Деякі компанії, які були повільними чи обтяженими боргами, не пережили шок (наприклад, південноафриканський STA Travel збанкрутував, ряд дрібних європейських операторів також закрилися). Але ті, хто

вижив, стали сильнішими і адаптивнішими, прискоривши зміни, на які в спокійні часи пішли б роки.

Основні фактори конкурентоспроможності в туризмі. Туристичний ринок є динамічним, і щоб утримувати позиції, туроператорам необхідно забезпечувати високу конкурентоспроможність своїх продуктів та послуг. Існує кілька ключових факторів, які визначають успіх компанії в індустрії туроперейтингу.

Таблиця

1.6 Фактори конкурентоспроможності туроператорів

Фактор	Опис	Лідери	Деталі / Статистика
Цінова конкурентоспроможність	Приваблива ціна або співвідношення ціна/якість завдяки масштабам закупівель	Jet2holidays, Anex Tour, Pegas Touristik, Lastminute.com	Jet2 – на 10–20% дешевше за TUI; 50% європейців у 2023 орієнтувались на ціну [16, 221]
Якість та унікальність продукту	Ексклюзивність, сервіс, культурна програма, безпека	Abercrombie & Kent, Studiosus, Trafalgar, Club Med, TUI Nordic, Apollo	A&K – сафари люкс, персональний сервіс; Studiosus – концерти, унікальні гіді [222]
Бренд і репутація	Довіра до компанії, впізнаваність, стабільність	TUI, Thomas Cook, Cox & Kings, Disney, National Geographic Expeditions, Join UP!, ANEX Tour	TUI – символ якості у Європі, Disney – гарант для сімейного туризму [223]
Технологічність і цифровізація	Інвестиції в онлайн-сервіси, AI, мобільні додатки	Trip.com Group, Expedia Group, TUI, G Adventures	Trip.com – чат-боти, AI; TUI 360° – повна цифрова екосистема; Expedia – динамічне ціноутворення [17, 224]

Кінець таблиці 1.6

Інфраструктура та партнерства	Власні готелі, авіапарки, офіси або доступ до них	TUI Group, Carnival Corp., Club Med, Almosafer, Hilton Grand Vacations, CYTS, Jet2	TUI – 400+ готелів, 5 авіаліній; Jet2 – ексклюзивні контракти на резорти [18, 225, 226]
-------------------------------	---	--	---

Джерело: Розроблено автором на основі [16,17, 221-226]

Ринок туризму пережив серйозні виклики – пандемію, геополітичні кризи – і ті оператори, що змогли оперативно змінити бізнес-моделі (наприклад, запропонувати гнучкі умови скасування бронювання або переорієнтуватися на нові напрямки), здобули довіру клієнтів і часто випереджають менш гнучких конкурентів. Наприклад, у постковідний період туристи очікують підвищеної уваги до безпеки та гігієни: компанії, які впровадили посилені протоколи санітарії в готелях і на трансферах, а також пропонують гнучкі умови зміни бронювань у разі хвороби, отримали конкурентну перевагу. Таким чином, конкурентоспроможність у туризмі – це комплексне поняття, що поєднує цінову політику, якість продукту, репутацію, технологічність і здатність до співпраці. Туроператори, які грамотно враховують всі ці аспекти, закладають міцний фундамент для успішної діяльності на ринку. [19]

Наприклад, одні компанії роблять акцент на низьких цінах, інші – на ексклюзивному сервісі або партнерствах. У наступному розділі розглянемо, які конкурентні стратегії застосовують лідери туристичного ринку як у світі, так і в Україні.

1.2 Конкурентні стратегії у світовій практиці

Лідери туристичного ринку та їхні стратегії (міжнародні й українські компанії). У глобальному масштабі туроператори застосовують різноманітні стратегії, щоб завоювати і утримати свою аудиторію. Загалом їхні підходи можна звести до кількох типових моделей – від орієнтації на масовий ринок з привабливими цінами до пропонування унікальних преміальних послуг для вибагливих клієнтів. Світові лідери туроператорського бізнесу зазвичай комбінують кілька стратегічних підходів.

Наприклад, уже згаданий концерн TUI Group [5] побудував свою стратегію на вертикальній інтеграції та глобальному охопленні. Це означає, що TUI [5] не тільки продає тури, а й контролює багато складових цих турів: має власні авіакомпанії (які перевозять туристів на курорти), мережу готелів та круїзні судна. Такий підхід дозволяє компанії контролювати якість послуг на кожному етапі і знижувати витрати завдяки економії від масштабу. Крім того, TUI [5] активно інвестує у цифрові технології та онлайн-продажі – у 2023 році значна частина клієнтів бронювала тури через додаток або сайт компанії, що відповідає сучасним тенденціям. Ще один елемент стратегії TUI [5] – диверсифікація туристичного продукту: компанія пропонує тури на будь-який смак (пляжний відпочинок, екскурсійні тури, круїзи, сімейні поїздки, молодіжні подорожі тощо) і постійно розширює географію напрямків. Водночас TUI [5] приділяє увагу сталому розвитку: у відповідь на запити суспільства до екологічної відповідальності туроператор поставив цілі зі скорочення викидів та впроваджує принципи стійкого туризму в свої програми. Така комплексна стратегія допомагає концерну залишатися конкурентним на різних ринках – від Західної Європи до країн Азії. [20]

Інший підхід демонструє британська компанія Jet2holidays [7], яка стала прикладом успіху завдяки фокусуванню на конкретному ринку та гнучкості. Цей туроператор, що є дочірньою структурою авіакомпанії Jet2.com [7], зосередився на напрямках відпочинку для британців з вильотом з регіональних аеропортів Великої Британії. Стратегія Jet2holidays [21] полягає в пропозиції доступних пакетних турів "літак+готель" з акцентом на співвідношенні ціни та якості. Після того як у 2019 році з ринку зник Thomas Cook – один з найбільших конкурентів – Jet2holidays заповнив цю нішу, різко збільшивши свою присутність[22]. Вже у 2023 році компанія стала найбільшим туроператором Британії за кількістю клієнтів, випередивши навіть підрозділ TUI [5] на цьому ринку. Секрет успіху – оперативність та надійність: Jet2[7] швидко наростив флот літаків і перелік курортів, уклав угоди з популярними готелями, забезпечуючи туристам широкий вибір недорогих, але якісних турів. Одночасно компанія приділяє увагу сервісу: від моменту бронювання онлайн до підтримки клієнтів на курорті, що створює позитивні відгуки і лояльність. [23]

Помітною тенденцією в галузі є також консолідація – злиття і поглинання компаній. Потужні гравці скуповують регіональні фірми, розширюючи свою присутність. Наприклад, TUI Group [5] у минулі десятиліття інтегрувала до своєї структури кількох національних туроператорів у різних країнах Європи, аби працювати під єдиним брендом. Інший приклад – американська корпорація Expedia Group [24], яка через дочірні підприємства володіє багатьма онлайн-платформами бронювання (Expedia [25], Hotels.com [26], Travelocity [27] та ін.), таким чином охоплюючи різні сегменти ринку. Консолідація дозволяє отримати ефект масштабу та доступ до нових клієнтів, хоча водночас зменшує різноманітність гравців на ринку.[28]

На світовому туристичному ринку є й інші ніші лідерства, де компанії впроваджують власні стратегії. Наприклад, деякі туроператори спеціалізуються на люксових турах для заможних клієнтів (пропонуючи VIP-сервіси, приватні авіаперельоти, ексклюзивні вілли), інші – на пригодницькому або екологічному

туризмі (організують експедиції в екзотичні куточки світу, походи, сафари). Відомим прикладом першого підходу є французька компанія Club Med [29], що спеціалізується на преміальному відпочинку за системою "все включено" у власних курортних селищах по всьому світу. Натомість австралійська компанія Intrepid Travel [30] здобула міжнародне визнання завдяки організації пригодницьких турів малими групами, роблячи акцент на екологічній та соціально-культурній відповідальності подорожей. Такі компанії можуть бути не такими великими за обсягом, як TUI [5] чи Jet2 [7], але вони лідирують у своїх сегментах, використовуючи стратегію диференціації – тобто, відрізняються від масових операторів унікальним продуктом і спеціалізованим досвідом. У свою чергу, в Північній Америці великі онлайн-агрегатори подорожей (на кшталт Expedia [25] або Booking Holdings [31]) вплинули на бізнес-моделі туроператорів, адже багато клієнтів навчилися самостійно komponувати авіаквитки та готелі через інтернет. У відповідь міжнародні туроператори впроваджують динамічний пакетинг – технологію, що дозволяє клієнту гнучко збирати тур із доступних компонентів у режимі онлайн, фактично поєднуючи зручність самостійного бронювання з гарантіями та підтримкою туроператора. Такий симбіоз традиційних підходів і цифрових інновацій став частиною стратегії багатьох провідних компаній у 2023 році. [32]

Українські туроператори до війни 2022 року також сформували власні стратегії конкуренції та займали помітне місце на ринку виїзного туризму. Серед лідерів українського ринку можна назвати компанії JoinUP! [33], Анекс Тур Україна (Anex Tour) [34], Coral Travel [35], TUI Україна [36], Travel Professional Group (TPG) [37] та кілька інших. Більшість із них спеціалізувалися на масовому відпочинку за кордоном для українських туристів, передусім на популярних пляжних напрямках Туреччини, Єгипту, Греції, а також екскурсійних турах Європою. Стратегії українських туроператорів у мирний час багато в чому наслідували світові тренди: вони конкурували за рахунок вигідних цінових пропозицій (наприклад, чартерні програми з перевезенням власними чи партнерськими авіакомпаніями, раннє бронювання зі

знижками), та за рахунок якості обслуговування (наявність представників компанії в курортних зонах, інформаційна підтримка клієнтів, різноманіття екскурсій). Деякі українські фірми мали партнерські зв'язки з міжнародними гравцями: скажімо, Coral Travel [35] та Anex Tour [34] є частинами турецьких туристичних холдингів, а TUI Україна [36] працювала під брендом і стандартами німецької TUI [5]. Це дозволяло переносити успішні бізнес-моделі та технології на український ринок.

Повномасштабна війна, що розпочалася в 2022 році, кардинально вплинула на стратегії українських туроператорів. Через закриття повітряного простору і загрози безпеці, традиційний виїзний туризм з України став майже неможливим без додаткових рішень. Лідери ринку вимушені були швидко адаптуватися. Наприклад, компанія JoinUP! [33] обрала стратегію міжнародної експансії: вона перенесла частину операцій за кордон, почавши обслуговувати туристів у сусідніх країнах. Вже у 2023 році JoinUP! [33] успішно працювала на ринках Польщі та країн Балтії, пропонуючи тамтешнім клієнтам свої тури, а пізніше вийшла й на ринок Чехії. Ця стратегія дозволила компанії зберегти бізнес і навіть рости, незважаючи на втрату основного українського туристичного потоку. Інші великі оператори, такі як Coral Travel [35] чи Anex Tour [34], почали організовувати виїзди для українських туристів з вилітом з інших країн – наприклад, формували турпакети з відправленням з Варшави, Кишинева чи Бухареста, куди українці могли дістатися наземним шляхом. Одночасно відбувся певний перехід уваги на внутрішній туризм у межах України там, де це було безпечно. Деякі регіональні компанії та навіть великі агенції почали пропонувати тури Західною Україною – наприклад, екскурсії Карпатами, тури Львовом та Закарпаттям – орієнтуючись на внутрішньо переміщених осіб і тих громадян, які шукали відпочинку в безпечніших областях. Таким чином, стратегічна гнучкість українських туроператорів проявилась у диверсифікації ринків (вихід на закордонні ринки), зміні логістики (співпраця з іноземними перевізниками), а також у переорієнтації на нові сегменти клієнтів. Загальний обсяг організованих подорожей, утім, різко скоротився: за оцінками, послугами українських туроператорів у 2023 році

скористалося лише близько 235 тисяч туристів. Це хоч і приблизно на 48% більше, ніж у 2022 році, проте майже вчетверо менше, ніж у 2021-му (останньому повному довоєнному році) [37]. Навіть такі скромні показники свідчать, що попит почав поступово відновлюватися, попри всі труднощі воєнного часу.

Роль партнерських відносин у розвитку туристичних компаній. Партнерство у туристичному бізнесі – один з наріжних каменів успіху, особливо для туроператорів. Жоден, навіть найбільший туроператор, не може самотійно володіти всіма ресурсами в кожній країні, тому налагоджена мережа партнерів забезпечує глобальне охоплення і високу якість послуг. На міжнародному рівні типові партнерські відносини включають співпрацю з авіакомпаніями, готельними мережами, круїзними лініями, страховими фірмами та локальними туристичними агенціями. Наприклад, великі європейські туроператори заздалегідь домовляються з авіаперевізниками про чартерні рейси на високий сезон, викуповуючи блоки місць або цілі рейси для своїх клієнтів. В обмін на гарантію завантаження літака вони отримують вигідні тарифи та пріоритет у розкладі. Подібним чином, угоди з готелями дозволяють бронювати сотні номерів на сезон за фіксованими цінами. Такі партнерства вигідні обом сторонам: туроператор отримує стабільність і конкурентну ціну, а готель чи авіакомпанія – гарантований потік клієнтів. Крім того, часто практикується співпраця кількох туроператорів між собою або з місцевими destination management companies (DMC) [38] – компаніями, що приймають туристів на місці. Наприклад, український туроператор може укласти партнерство з приймаючою компанією в Єгипті, яка забезпечить трансфери з аеропорту, екскурсії та підтримку туристів українською мовою. Завдяки таким партнерським ланцюгам турист фактично отримує безшовний сервіс: від купівлі туру вдома до комфортного відпочинку за кордоном. Важливу роль у встановленні нових контактів відіграють також профільні виставки та туристичні ярмарки. Щороку на міжнародних заходах на кшталт World Travel Market (WTM) у Лондоні [39] чи ITB Berlin [40] збираються тисячі професіоналів галузі. Туроператори на таких подіях знайомляться з представниками нових готелів, регіональних туристичних офісів,

перевізників – це дозволяє укласти попередні домовленості та наповнювати свої каталоги свіжими напрямками. Таким чином, мережа партнерств постійно розширюється і оновлюється, підживлюючи розвиток туристичних компаній. [41]

Партнерські відносини важливі не лише на міжнародному, а й на локальному рівні. Туроператори тісно співпрацюють з тисячами туристичних агентств, які є їхніми дилерами і продають тури кінцевим споживачам. Від якості цієї співпраці залежить охоплення ринку: туроператор надає агентствам вигідні умови, навчання, рекламну підтримку, а агенти натомість просувають його продукти і забезпечують особистий контакт з клієнтом. У цифрову епоху з'являються й нові форми партнерств – з онлайн-платформами бронювання, з банками (наприклад, спільні програми розстрочки оплати турів або бонусні програми для держателів карток), з мобільними додатками-сервісами. У 2023 році багато туроператорів укладали партнерства з IT-компаніями для впровадження систем динамічного ціноутворення, чат-ботів для підтримки клієнтів тощо, щоб покращити свій продукт. [42]

Для українських туристичних компаній партнерства в умовах війни стали фактично порятунком. Як зазначалося, оператори були змушені співпрацювати з іноземними колегами та перевізниками, щоб вивозити туристів на відпочинок. Було організовано своєрідний ланцюжок: український туроператор збирає групу і доставляє автобусом до найближчого закордонного аеропорту (у Польщі, Румунії чи Молдові), де групу приймає партнер – авіакомпанія чи інший туроператор – і далі здійснюється переліт до курорту. Така координація потребує високого рівня довіри та узгодженості між партнерами. Приклади успішних партнерств включають співробітництво компанії JoinUP! [33] із європейськими авіалініями та турфірмами: маючи власну чартерну авіакомпанію SkyUp [43], JoinUP! [33] пропонував свої потужності іншим ринкам, і навпаки – використовував інфраструктуру партнерів за кордоном для обслуговування українців. Отже, здатність будувати і підтримувати довгострокові партнерські зв'язки безпосередньо впливає на стійкість і розвиток туристичних компаній. У довгостроковій перспективі ті оператори, що інтегровані в

міжнародну партнерську мережу, легше виходять на нові ринки, швидше реагують на кризи і пропонують клієнтам ширший спектр послуг.[44]

Туристична інфраструктура як фактор успіху. Розвинена туристична інфраструктура країни чи регіону часто стає підґрунтям для процвітання туроператорського бізнесу. Під туристичною інфраструктурою розуміють сукупність матеріальних та організаційних умов для прийому туристів: транспортні вузли (аеропорти, залізниці, дороги), готельний фонд (готелі, курортні комплекси, кемпінги), заклади харчування, розважальні парки, пляжі, а також об'єкти культурної спадщини, інформаційні центри, служби безпеки тощо. Коли інфраструктура на належному рівні, туроператорам легше формувати привабливі тури і гарантувати клієнтам комфорт та безпеку. Наприклад, Туреччина і Єгипет свого часу активно інвестували в розвиток курортних зон: будували нові готелі різних категорій, удосконалювали аеропорти в Анталії, Шарм-ель-Шейху та інших містах, покращували дорожню мережу до туристичних місць. Результат не забарився – ці країни в 2023 році знову опинилися серед найвідвідуваніших напрямків для масового туризму [45]. Туроператори по всій Європі масово включають турецькі та єгипетські курорти у свої каталоги, адже впевнені, що інфраструктура дозволить розмістити великі потоки туристів і забезпечити їм належний рівень сервісу за доступною ціною.[46]

Інший приклад – європейська інфраструктура, яка добре інтегрована між країнами. Завдяки мережі дешевих авіаліній та зручних наземних сполучень, туроператори можуть комбінувати тури одразу в кількох країнах (наприклад, тур країнами Балтії чи Скандинавії, або маршрут "Прага – Відень – Будапешт"). Туристична інфраструктура міст Європи (від музеїв і готелів до громадського транспорту) дозволяє прийняти мільйони гостей – як згадувалося, лише у ЄС у 2023 році було зафіксовано близько 2,9 мільярда ночівель туристів у готелях та інших місцях розміщення [47]. Це свідчить про колосальний масштаб інфраструктури, яка витримала повернення потоків після пандемії. Наявність сучасної інфраструктури

часто стимулює самих туроператорів створювати нові продукти. Якщо відкрився новий міжнародний аеропорт або курорт, турфірми швидко розробляють тури в цю локацію, щоб запропонувати щось нове ринку. [48]

Водночас, брак інфраструктури може стримувати розвиток туризму. Якщо в регіоні недостатньо якісних готелів чи погане транспортне сполучення, великий туроператор, швидше за все, не включить його у свою програму – адже ризикує отримати скарги від клієнтів. Тому уряди багатьох країн тісно співпрацюють з бізнесом над покращенням туристичної інфраструктури: залучають інвестиції в будівництво готелів, створюють привабливі умови для авіакомпаній (зниження зборів за посадку, промоція нових рейсів), розбудовують туристично привабливі об'єкти. Партнерство держави і приватного сектору в розвитку інфраструктури також є важливим фактором: наприклад, під час підготовки до великих подій (Олімпіади, чемпіонати світу) країни модернізують міста, а туристичні фірми потім використовують ці оновлені об'єкти у своїх турах. Так, проведення Чемпіонату світу з футболу 2022 року в Катарі стимулювало масштабну модернізацію інфраструктури цієї країни – було побудовано нові стадіони, десятки готелів, розширено міжнародний аеропорт Дохи та запущено сучасний громадський транспорт [49]. Вже у 2023 році Катар почав позиціонувати себе як новий напрям для пляжного і пізнавального туризму, використовуючи створені об'єкти, а туроператори включили Доху та її околиці до маршрутів по Близькому Сходу.[50]

Для України питання туристичної інфраструктури особливо актуальне. До війни спостерігався поступовий розвиток: з'являлися нові готелі міжнародних мереж у Києві та регіонах, оновлювалися історичні об'єкти, розбудовувались дороги до популярних туристичних місць (наприклад, дорожні проекти в Карпатах, реконструкція Львівського аеропорту та ін.). Це створювало передумови для зростання як внутрішнього, так і в'їзного туризму. Українські туроператори могли включати в програми все більше локацій усередині країни, знаючи, що там є пристойні умови для гостей. На жаль, воєнні дії завдали значної шкоди інфраструктурі

– зруйновано аеропорти, пошкоджено дороги, готельний бізнес на прифронтових територіях зупинився. У таких умовах туристичним компаніям довелося переорієнтуватися на ті регіони, де інфраструктура вціліла або швидко відновилася. Так, у 2023 році основний внутрішній туристичний потік зосередився в західних областях України, де інфраструктура залишалася відносно неушкодженою і могла прийняти додаткових відвідувачів. Багато готелів та санаторіїв на заході країни адаптувалися під потреби як переселенців, так і туристів, забезпечуючи їм притулок і відпочинок [51]. Це показує, що навіть у кризових обставинах наявність базової інфраструктури (номерний фонд, транспорт, зв'язок) є вирішальною для збереження туристичної активності.

Провідні туристичні компанії враховують інфраструктурний фактор у своїх стратегіях. Деякі з них ідуть далі і вкладають кошти у власну інфраструктуру – будують готельні комплекси, купують автобуси або навіть беруть участь у розвитку аеропортів. Такий підхід ми бачимо у згаданих міжнародних корпораціях: власні готелі TUI [5] чи франчайзингові мережі готелів, створені туроператорами, гарантують, що пропозиція відповідає стандартам компанії. В Україні прикладом може бути будівництво готелів великими туристичними холдингами на курортах (до війни деякі оператори розглядали можливість таких інвестицій в Карпатах чи на Чорноморському узбережжі). [52]

Таблиця

1.7 Стратегії туристичних компаній]

Компанія	Країна/регіон	Основна стратегія	Сегмент ринку
TUI	Німеччина(глобальний)	Вертикальна інтеграція, диверсифікація, стійкий розвиток	Масовий, сімейний, круїзний
Jet2holidays	Велика Британія	Фокус на ринку Великої Британії, доступні пакетні тури	Бюджетний, сімейний

Продовження таблиці 1.7

Expedia Group	США(глобальний)	Онлайн-агрегація, масштабна присутність, динамічний пакетинг	Усі сегменти
Club Med	Франція	Преміальний all-inclusive відпочинок у власних клубах	Люкс
Intrepid Travel	Австралія	Пригодницький, екологічний туризм, малі групи	Нішевий, екологічний
JoinUP	Україна/ЄС	Міжнародна експансія, робота в Польщі, Балтії, Чехії	Міжнародний, український виїзний
Anex Tour (Україна)	Україна/Туреччина	Виліти з сусідніх країн, адаптація логістики	Виїзний туризм
Coral Travel	Україна/Туреччина	Сильні міжнародні зв'язки, робота з курортам	Виїзний туризм
TUI Україна	Україна/Німеччина	Підтримка німецького бренду, адаптація під ринок України	Виїзний туризм
TPG	Україна	Організація масових турів, співпраця з міжнародними гравцями	Масовий туризм

Джерело: Розроблено автором на основі [16,17, 221-226]

1.3 Продуктова та цінова політика туроператорів

Аналіз туристичних продуктів і популярних напрямків (2023). Туристичний продукт, який створює туроператор, – це комплекс послуг, об’єднаних єдиною ідеєю подорожі. До складу продукту зазвичай входять транспорт (переліт або проїзд автобусом/потягом до місця відпочинку), розміщення в готелі, трансфери, харчування (наприклад, популярна система "all inclusive" на курортах), екскурсійна програма чи розваги, а також туристичне страхування та підтримка представника компанії. Продуктова політика туроператора визначає, які типи турів і напрямки він пропонує, як оновлює асортимент і адаптує його до попиту. У 2023 році, після зняття більшості пандемійних обмежень, структура туристичних продуктів повернулася до класичних моделей, але з певними нововведеннями [53].

Таблиця

1.8 Аналіз туристичних продуктів і напрямів (2023)

Тип продукту	Опис / Напрямок	Особливості / Тенденції	Популярність у 2023 році
Пакетні тури	Морські курорти (Туреччина, Іспанія, Греція, Єгипет)	Система all-inclusive, переліт+готель, сімейний/молодіжний сегмент	Наймасовіший сегмент
Екскурсійні тури	Європа (Париж, Рим, Відень, Барселона)	Класичні тури+комбінації, зростання коротких city-break на 3–4 дні	Високий попит
Екзотичні напрямки	Таїланд, Індонезія, Танзанія, Мексика	Зростання попиту після пандемії, сегмент заможних клієнтів	Менша частка, але в зростанні

Продовження таблиці 1.8

Круїзи	Середземне море, Кариби	Поновлення рейсів, комбіновані тури (місто + круїз)	Популярність зростає
Оздоровчий та еко-туризм	Австрія, Швейцарія, Словаччина	Спа, йога, детокс, гори і природа	Значне зростання попиту
Внутрішній туризм (Україна)	Закарпаття, Чернівці, Кам'янець- Подільський	Невеликі групи, локальний бізнес, зменшений обсяг	Обмежена популярність
Тури для українців за кордон	Туреччина, Єгипет	Безвіз, програми лояльності, логістика через Польщу/Молдову	Десятки тисяч туристів

Джерело : розроблено автором на основі [54-57]

Цінова політика як інструмент конкурентоспроможності. Ціна туристичного продукту є одним з найважливіших критеріїв, на які звертають увагу клієнти при виборі туру. Для туроператорів цінова політика – це потужний інструмент управління попитом та конкуренції. Вона включає встановлення базової вартості турів, системи знижок, акцій, різних тарифних умов та гнучкого ціноутворення залежно від ситуації. У 2023 році цінова політика туроператорів була спрямована на те, щоб, з одного боку, компенсувати зростання витрат (паливо для літаків, підвищення цін у готелях через інфляцію), а з іншого – залишитися привабливими для масового споживача, який теж відчував тиск цін. Через інфляційні чинники середня вартість тижневого пакетного туру на популярний середземноморський курорт у 2023 році була, за оцінками, на 10–15% вищою, ніж до пандемії у 2019 році [58]. Багато компаній застосували стратегію раннього бронювання: вже взимку або на початку весни 2023 року клієнтам пропонували купити літні тури з помітною знижкою (подекуди до 20–30% дешевше, ніж у розпал сезону)[59]. Такий підхід вигідний обом сторонам – турист отримує нижчу ціну, а туроператор заздалегідь наповнює свої рейси і готелі бронюваннями, знижуючи ризики. Іншим розповсюдженим інструментом були спеціальні акційні пропозиції та програми лояльності. Наприклад, знижки для дітей (дитина

безкоштовно або зі значною знижкою при розміщенні з батьками), акції "медовий місяць" для молодят, бонуси постійним клієнтам у вигляді кешбеку чи додаткових екскурсій. У періоди спаду активності (міжсезоння восени чи післяноворічний час) компанії знижували ціни на популярні напрямки, стимулюючи попит.[60]

В умовах високого попиту 2023 року туроператорам менше доводилося вдаватися до демпінгу, проте конкуренція за ціною залишалася актуальною. Особливо це стосувалося однорідних продуктів – наприклад, пакетів до одного й того ж курорту від різних операторів. Якщо кілька фірм возять туристів в один готель, перевагу матиме та, що запропонує кращу ціну або додаткову цінність у пакет (наприклад, безкоштовну екскурсію чи покращений трансфер). Щоб утримати рентабельність при конкурентних цінах, великі гравці використовували ефект масштабу та динамічне ціноутворення. Динамічне ціноутворення означає, що вартість туру може змінюватися залежно від попиту в режимі реального часу: чим ближче до дати, тим дешевше продаються останні вільні місця, або навпаки – ціна росте, якщо залишилося мало місць, а попит високий. Схожі методи давно застосовуються авіалініями, і тепер туроператори теж впроваджують такі системи на своїх онлайн-платформах. Наприклад, якщо до вильоту лишається тиждень, а літак заповнений лише на 50%, автоматизована система може знизити вартість путівок на цей рейс, щоб стимулювати продаж решти місць замість того, щоб летіти напівпорожнім [61]. І навпаки, на пікові дати сезону ціна пакетів може підніматися, і знижки раннього бронювання не діють, оскільки тур і так продається. Крім того, у 2023 році була помітна тенденція пропонувати клієнтам гнучкі умови оплати: розстрочку платежів за тур, мінімальний аванс при бронюванні (скажімо, 10–20% від вартості, а решту доплатити перед поїздкою), опцію страхування від невіїзду з поверненням коштів. Всі ці заходи робили продукт більш доступним психологічно, знімаючи бар'єр високої одноразової витрати. [62]

Варто зазначити, що ціна туру не існує сама по собі – вона формується з багатьох компонентів і залежить від домовленостей з партнерами. Наприклад, якщо готель

підвищує тариф для туроператора, тому доводиться або підіймати кінцеву ціну для туриста, або шукати інший готель. У 2023 році через інфляцію і стрибки вартості пального деякі туроператори змушені були вводити так звані паливні збори – додаткову плату до вже проданих турів, щоб покрити дорожчання авіаперельоту [63]. Хоч клієнти ставляться до таких коригувань негативно, відкриті комунікації та пояснення причин допомагали зберегти довіру. Загалом цінова політика у туризмі – це баланс між прибутковістю і конкурентністю. Компанії постійно моніторять ринок: якщо конкурент починає акцію або виходить новий гравець з нижчими цінами, доводиться відповідати своїми пропозиціями. У довгостроковій перспективі виграють ті оператори, які вміють оптимізувати витрати (через ефективні партнерства, власну інфраструктуру, автоматизацію процесів) – тоді вони можуть утримувати ціни привабливими і водночас забезпечувати якість, що знову ж таки підсилює їхню конкурентоспроможність. Втім, надмірне зниження цін має і зворотний бік. Якщо компанія продає тури з мінімальною маржею або собі у збиток, щоб випередити конкурентів, це може підірвати її фінансову стабільність. Показовим є банкрутство британського гіганта Thomas Cook у 2019 році [64] – однією з причин називали саме виснажливу цінову конкуренцію на європейському ринку, яку компанія більше не могла витримувати за наявного боргового навантаження. Тому сучасні туроператори шукають баланс, прагнучи запропонувати вигідні ціни, але без критичного погіршення своєї рентабельності. [65]

Взаємодія з міжнародними та вітчизняними партнерами. Формування туристичного продукту і реалізація цінової політики неможливі без тісної взаємодії туроператора з його партнерами – як за кордоном, так і всередині країни. По суті, туроператор стоїть посеред складної мережі взаємозв'язків: з одного боку, це взаємодія з міжнародними партнерами (іноземними готелями, авіакомпаніями, круїзними лініями, місцевими турфірмами за кордоном), а з іншого – співпраця з вітчизняними партнерами (національними перевізниками, страховими компаніями, локальними туристичними агенціями, а інколи й державними органами з туризму).

Правильна координація між усіма цими гравцями дозволяє створити цілісний і конкурентний туристичний продукт. [66]

На етапі розробки туру туроператор узгоджує з міжнародними партнерами всі деталі, щоб включити їхні послуги до пакету. Наприклад, домовляється з готелем про квоту місць за певною ціною на весь сезон, а з авіакомпанією – про розклад чартерних рейсів щотижня. Такі домовленості часто фіксуються у контрактах задовго до початку сезону, і від їхніх умов залежить кінцева ціна та привабливість туру. Якщо партнерські переговори успішні, туроператор отримує конкурентні умови (нижчу ціну, кращі номери для своїх туристів, зручніші години вильотів). У 2023 році, коли ринок стрімко зростає, багато операторів навіть стикнулися з дефіцитом партнерських ресурсів – популярні готелі були заброньовані наперед, літаки заповнені [67]. Це спонукало компанії розширювати коло партнерів: підключати нові готелі, орендувати додаткові літаки або рейси у інших авіаліній, співпрацювати з новими приймаючими турагенціями в місцях, які раніше не охоплювалися. Гнучкість у партнерстві стала запорукою того, що туроператори могли швидко масштабувати свій продукт під підвищений попит.[68]

Співпраця з вітчизняними партнерами не менш важлива, особливо в частині дистрибуції турів і обслуговування клієнтів на батьківщині. Як згадувалося, мережа туристичних агентств, що продають тури, – це внутрішні партнери туроператора. Від доброї комунікації з ними залежить, наскільки ефективно турпродукт дійде до кінцевого споживача. У 2023 році багато продажів перейшли в онлайн, але все одно значна частина клієнтів консультувалася з менеджерами турагентств, тому туроператори проводили навчання для агентів щодо нових продуктів, спільно запускали рекламні кампанії, ділилися матеріалами (фотографіями готелів, відгуками) – усе це елементи взаємодії всередині країни [69]. Також вітчизняні партнери включають страхові компанії (майже кожен тур пакетно містить туристичну страховку, узгоджену між оператором і страховиком) та банки (через які

здійснюються платежі, програми кредитування відпочинку і т.д.). Злагоджена робота з ними впливає і на зручність для клієнта, і на фінансовий результат компанії.

Окремо слід підкреслити роль взаємодії при форс-мажорах та нестандартних ситуаціях. Туризм – галузь, чутлива до різних зовнішніх чинників (погодні умови, стихійні лиха, політичні події). Коли влітку 2023 року низку середземноморських курортів охопили лісові пожежі, туроператори спільно з місцевими партнерами (рятувальними службами, готелями, консульствами) евакуйовували туристів з небезпечних зон, перерозміщували їх у безпечні місця або організовували дострокове повернення додому. Такі дії можливі лише при наявності налагоджених контактів та довіри між усіма сторонами. Аналогічно, українські туроператори у 2023 році постійно контактували з партнерами за кордоном щодо безпеки та умов перебування українських туристів: наприклад, отримували гарантії від турецьких готелів про спеціальні умови ануляції на випадок непередбачуваних ситуацій, домовлялися з авіакомпаніями про гнучкі квитки для українців.[70]

Таким чином, взаємодія з партнерами – це "невидимий фронт" роботи туроператора, який визначає успішність всього видимого туристичного продукту. Клієнт може безпосередньо і не бачити цієї координації, але від неї залежить, чи отримає він обіцяну якість відпочинку. У 2023 році, коли туризм відновлювався після потрясінь, саме міцні партнерські зв'язки дозволили компаніям швидко наростити обсяги і запропонувати туристам широкий вибір напрямків за прийнятними цінами [71]. Для українських туроператорів міжнародна співпраця стала ще й шляхом виживання: об'єднавши зусилля з іноземними колегами, вони змогли продовжувати роботу навіть у найважчі часи. Взаємодія на внутрішньому рівні теж залишається ключовою: задоволений партнер-агент або перевізник – це зрештою задоволений турист, а отже і успіх туроператора на конкурентному ринку.

Отже, туроперейтинг у сучасних умовах залишається визначальним елементом туристичної галузі. У 2023 році ми побачили, як провідні компанії пристосовуються до нових викликів – відновлюють обсяги після пандемії, витримують конкуренцію

завдяки партнерствам і якісному сервісу, застосовують гнучкі цінові стратегії [72]. Наведені приклади (як міжнародних, так і українських операторів) підтверджують, що здатність до інновацій, співпраці та тонкого розуміння потреб туристів є ключем до успіху. Прогнозується, що в найближчі роки цифрові технології (зокрема, штучний інтелект для персоналізації пропозицій) та тренд сталого, екологічно відповідального туризму ще більше впливатимуть на бізнес-моделі туроператорів. Ті компанії, які першими впровадять ці зміни, матимуть додаткові переваги. Таким чином, туроператори, що грамотно поєднують класичні підходи з інноваціями, партнерською підтримкою та клієнтоорієнтованістю, закріплюють лідерство на ринку і формують обличчя світового туризму.

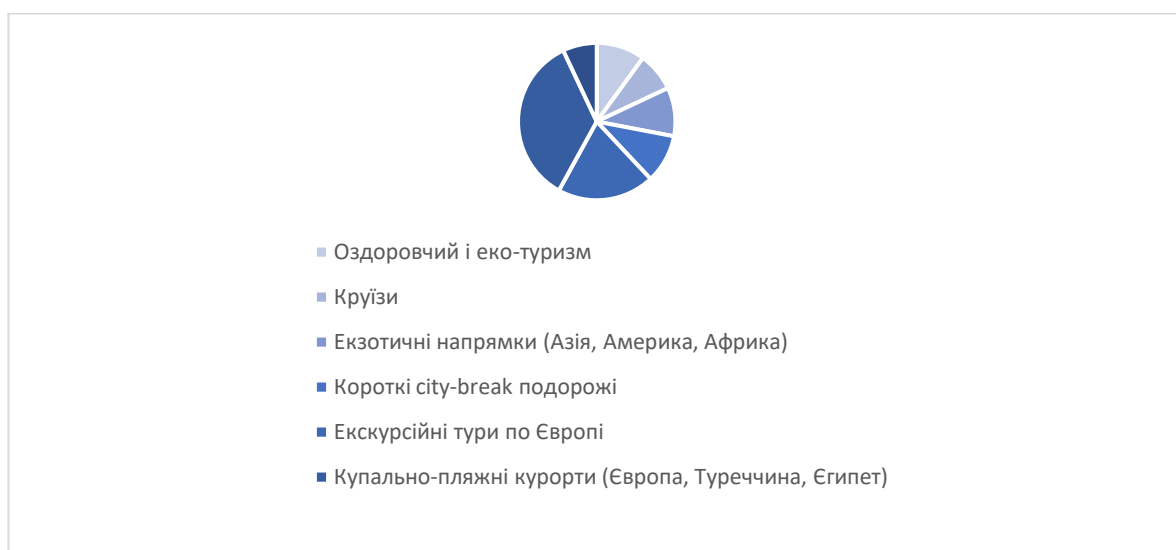


Рис. 1.4 - Розподіл популярних туристичних напрямків у 2023 році

Джерело: розроблено автором на основі [53-72]

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1 Стан та динаміка розвитку українського туроперейтингу

Український туроператорський ринок 2023 року функціонував в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних з війною та економічною нестабільністю. Попри це, галузь продовжувала діяльність, намагаючись пристосуватися до нової реальності. Розглянемо ключові аспекти: обмеження і проблеми, стан виїзного та внутрішнього туризму, популярні напрями та статистичні показники.

Таблиця

2.1 Аналіз обмежень і перспектив туризму в Україні (2023)

Категорія	Опис	Джерела / Приклади
Основні обмеження	Закриття повітряного простору, заборона виїзду чоловіків 18–60 років, ризики безпеки (обстріли, комендантська година).	Шатли до аеропортів у Польщі, Молдові; рекомендації ДАРТ щодо укриттів.
Виїзний туризм	Відновлення попиту попри війну, переважно жінки з дітьми. Популярні напрямки: Єгипет, Туреччина, Греція, Болгарія.	Join UP! – 235 тис. туристів у 2023; 22,3 тис. дітей у Єгипті, 20,4 тис. – у Туреччині.
Внутрішній туризм	Фокус на західні регіони: Закарпаття, Карпати, Львів, Шацькі озера, фестивалі. Часткова трансформація в гуманітарний туризм.	85,5 млн грн турзбору (січень–червень 2023), +46% доходів пансіонатів від ВПО.

Продовження таблиці 2.1

Фінансовий стан ринку	Зменшення кількості компаній на 34%, падіння податкових надходжень на 35% (2022), ще – 29% (поч. 2023).	YouControl; виживання великих – Join UP!, ANEX, Coral Travel; диверсифікація.
Популярні напрямки	Виїзні тури – Туреччина, Єгипет, Болгарія, Чорногорія. Внутрішні – Закарпаття, Львів, Хмельниччина.	70% турів – Туреччина/Єгипет, активні автобусні тури Європою, гори/рафтинг в Україні.
Перспективи галузі	Виживання в умовах війни, надії на зростання 30–50% у 2024, підтримка держави, плани на промоцію України після перемоги.	Join UP! – >100 тис. туристів влітку 2023, з них 98,5 тис. – за кордон.

Джерело: розроблено автором на основі [226-235]

Український туроперейтинг до 2022 року вважався одним із найбільш динамічних секторів туристичної галузі у Східній Європі. На внутрішньому ринку діяло понад тисячу ліцензованих туроператорів, які пропонували як виїзні туристичні послуги (відпочинок за кордоном), так і внутрішні тури по різних регіонах України або в'їзні пропозиції для іноземних туристів. Головними факторами зростання в попередні роки були поступова лібералізація візових режимів (зокрема, «безвіз» із ЄС), стрімкий розвиток туристичної інфраструктури (нові авіарейси, оновлені аеропорти, розширення готельного фонду) та активне впровадження технологій онлайн-бронювання. Завдяки цьому кількість організованих поїздок показувала підвищення на 10–15% щороку до 2020-го [73], а лідируючі компанії — серед яких Join UP! [33], Anex Tour Україна [34], Coral Travel [35], TUI Україна [5], Travel Professional Group (TPG) [37] і Tez Tour [74] — утримували левову частку сегмента.

Однак у 2020–2021 роках глобальна пандемія COVID-19 тимчасово призупинила це стабільне зростання, адже більшість країн запровадили суворі обмеження на в'їзд, що майже зупинило міжнародні подорожі. Незважаючи на це, вже у другій половині 2021-го, з пом'якшенням карантинних заходів і початком масової вакцинації, відбулося поступове відновлення попиту. За підсумками того року, за

різними оцінками, українським туроператорам вдалося вийти приблизно на 80% докризових обсягів продажів (відносно 2019 року) [75]. Основною рушійною силою відновлення став виїзний туризм — насамперед до таких напрямків, як Єгипет, Туреччина та низка європейських країн, де поступово полегшували карантинні вимоги для щеплених туристів. У внутрішньому сегменті зростає увага до вікенд-турів у Карпати, Закарпаття, Львів і Прикарпаття. Також на ринку почала утверджуватися тенденція до більшого використання цифрових платформ і мобільних застосунків для пошуку та замовлення турів: найбільші компанії пропонували онлайн-сервіси, що спрощували контакт із клієнтом, надавали знижки за раннє бронювання, робили акційні пропозиції з метою повернути туристів у фазу активних подорожей. [76]

На жаль, початок повномасштабної війни в лютому 2022 року спричинив новий і значно гостріший шок для українського туристичного ринку в цілому та туроперейтингу зокрема [77]. Закриття повітряного простору й посилення загрози для життя громадян призвели до фактичної зупинки більшості міжнародних рейсів. Значна частина відпочинкових маршрутів, які раніше пропонували провідні туроператори (наприклад, чартерні програми з Києва, Харкова чи Одеси до курортів Туреччини, Єгипту, Греції), стала неможливою в межах українських аеропортів. Паралельно з тим, іноземний потік в Україну для туристичних чи ділових цілей також практично зупинився: країна стала зоною бойових дій, куди іноземці приїздили переважно з гуманітарною метою або в рамках офіційних місій. Туристи із Західної Європи та Північної Америки не розглядали Україну як безпечний напрямок відпочинку, а у внутрішньому просторі на перший план вийшли завдання евакуації населення, перевезення гуманітарних вантажів і пошуку безпечних регіонів для розміщення ВПО (внутрішньо переміщених осіб). [78]

За наявними оцінками, у 2022 році обсяги реалізованих турів скоротилися більш ніж на 85% [79]. Деякі туроператори, які працювали в сегменті виїзних пакетних турів, оголосили про повну або часткову зупинку діяльності: вони анулювали заплановані чартерні програми, повертали кошти чи ваучери клієнтам. Частина ринкових гравців

намагалася переорієнтуватися на інші види діяльності — наприклад, ставали агентами з перевезення біженців, волонтерили або працювали на міжнародних напрямках, але вже за логістикою сусідніх держав (Польща, Румунія, Словаччина), звідки можна було вилітати чартерними рейсами до курортних країн. У такий спосіб туроператорам доводилося створювати складні логістичні ланцюжки: українець, щоб потрапити до Туреччини або Єгипту, мусив спочатку дістатися автобусом чи потягом до міст поблизу кордону (Львів, Ужгород, Чернівці), потім перетнути кордон і далі вилітати з аеропорту сусідньої країни. Хоч цей механізм виглядав складним, протягом другої половини 2022 року і впродовж усього 2023-го він певною мірою дозволяв повернути до життя сферу виїзних подорожей, хоч і на значно меншому рівні, ніж у мирний час. [80]

На внутрішньому ринку, навіть попри зусилля ентузіастів, ситуація теж залишалася непростою. Війна спричинила руйнування низки готелів, баз відпочинку та інфраструктурних об'єктів у регіонах, що тимчасово опинилися під окупацією чи постійними обстрілами — зокрема, у Херсонській, Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. У багатьох прифронтових містах і селах туризм повністю зупинився: люди виїхали, а наявне майно частково знищено або постраждало від бойових дій. Навіть у відносно безпечніших регіонах — західних або центральних — більшість українців була змушена переорієнтувати свої витрати, відкласти відпустку та подорожі «до кращих часів». Натомість частина готельної та санаторно-курортної бази використовувалася для розміщення внутрішньо переміщених осіб, надаючи їм дах і побутові умови, але це не приносило туристичних доходів у традиційному розумінні. Тому доволі складно виокремити «туристичні» потоки як такі, адже виїзд був вимушеним, а не зумовленим рекреаційними або бізнес-інтересами. [81]

Загалом 2022 рік став найважчим випробуванням для галузі за всю історію незалежної України. На цьому тлі багато компаній утримувалися на плаву передусім завдяки скороченню персоналу, переведенню офісів на віддалений режим, а також додатковим напрямом діяльності (наприклад, допомога із працевлаштуванням

українців за кордоном, оформлення страхових полісів, пошук і бронювання житла в безпечніших областях). Лише невеличка кількість туроператорів мала достатні фінансові запаси або партнерські мережі за кордоном, що дозволяло їм продовжувати пропонувати певні виїзні тури за кордон (з вильотом із сусідніх країн). У той же час в'їзний сегмент — туристи з-за кордону, які б хотіли оглянути українські міста або відпочивати на курортах, — практично зник, бо будь-які заходи чи розваги були неможливі в умовах постійної небезпеки ракетних ударів. [82]

У другій половині 2022-го — початку 2023-го проявився певний елемент адаптації. Частина туроператорів, усвідомивши, що війна затягується, почала пропонувати більш-менш постійні схеми виїзду до популярних морських і гірських курортів поза межами України, заздалегідь попереджаючи клієнтів про додатковий час і складнощі в логістиці. Хтось сфокусувався на індивідуальних турах у країни Європи, шукаючи партнерів, які могли б приймати невеликі групи туристів із гнучкими умовами (наприклад, можливість швидкого скасування або зміни бронювання). Паралельно з цим, окремі фірми почали розвивати внутрішній туризм у безпечніших регіонах: Закарпатті, Львівщині, Прикарпатті, Буковині, Волині. Ці напрямки стали можливістю для відпочинку українців, котрі все ж зважувалися на невеликі відпустки від реалій війни. Звичайно, масштаби такого «туризму відновлення» не зрівняються з довоєнними обсягами, але він дозволив зберегти частину малого й середнього бізнесу, що надавав послуги розміщення, екскурсії, гастрономічні тури. [83]

Приблизно з другої половини 2023 року в туроператорському середовищі простежувалося обережне пожвавлення. Окремі компанії звітували, що змогли збільшити кількість проданих турів на 30–40% порівняно з 2022-м, хоча загальний рівень усе одно залишається в 4–5 разів нижчим, ніж до війни [84]. Провідну роль відіграють ті оператори, які мають тривалі контракти з європейськими чи близькосхідними авіалініями і можуть формувати комбіновані тури (виїзд із території Польщі або Молдови, виліт далі на популярний курорт). Деякі компанії пропонують

автобусні та авіа-тури з вильотом із Кракова, Кишинева чи Бухареста, намагаючись мінімізувати незручності для клієнтів і забезпечувати українськомовний супровід. У свою чергу, низка менших туроператорів скористалася ситуацією, щоб переорієнтуватися на туристів, які вже перебувають за кордоном (скажімо, українці, котрі евакуювалися до Європи та хотіли б подорожувати далі). Таким чином, ринок зазнав суттєвої трансформації: панівні до війни схеми прямого чартерного сполучення з українських аеропортів поки що недоступні, і підприємствам доводиться шукати гнучкі нові підходи. [85]

Водночас ризики для цього часткового відновлення лишаються великими. По-перше, воєнні дії ще тривають, тож ситуація легко може погіршитися, якщо збільшиться інтенсивність обстрілів або постраждають регіони, які донедавна вважалися відносно безпечними. По-друге, економічне становище громадян України не сприяє масовим витратам на відпочинок. Інфляція, втрата робочих місць, зміна курсу гривні та загальна невизначеність змушують більшу частину населення триматися заощаджень, а не витратити їх на тури. Ті, в кого зберігається можливість дозволити собі поїздку, часто віддають перевагу коротким локальним виїздам або турпакетам із мінімальними витратами. Клієнти стали більш обережними: вимагають від туроператорів прозорих умов оплати, можливості повернення коштів при форс-мажорах. Усі ці фактори впливають на моделі продажів і змушують бізнес розробляти більш гнучкі пропозиції з урахуванням фінансових і психологічних викликів, які постали перед суспільством. [86]

Якщо зосередитися на іноземному сегменті, то повноцінний потік leisure-туристів з інших країн практично відсутній — за винятком окремих делегацій, журналістів, волонтерів чи підприємців, які приїждять із робочою метою. Туристичні об'єкти центральної та західної України намагаються залучати хоч якісь групи для екскурсій, але це не порівняти з довоєнним періодом, коли у Львові чи Києві можна було почути всі європейські мови на вулицях у туристичний сезон. Крім того, пошкодження транспортної інфраструктури (злітних смуг кількох аеропортів,

залізничних вузлів на півдні та сході) обмежує здатність швидко розгорнути знову масштабні туристичні програми навіть за умови покращення безпекової ситуації. [87]

Окремим викликом виступає потреба в реконструкції та відновленні зруйнованої інфраструктури. За попередніми підрахунками, лише на відновлення аеропортів, що постраждали, можуть піти сотні мільйонів доларів. Те саме стосується розтращених готелів та санаторіїв на півдні країни (Херсонщина, Миколаївщина), частково — на сході. Немає також упевненості, чи після закінчення активних бойових дій вдасться швидко повернути інвесторів до розвитку галузі, адже рівень безпекових ризиків і довіра бізнесу до країни визначатимуть темпи відбудови. Варто враховувати, що туризм — це радше завершальна стадія економічного відновлення, для якої потрібно мати стабільну ситуацію, впевненість у відсутності ракетних чи дронівих обстрілів, гарантований страховий захист для інвесторів та мандрівників. [88]

Утім, попри всі труднощі, туристична сфера залишається важливою частиною економіки й надалі. У 2023 році низка експертів називають гнучкість та креативність українських туроператорів безпрецедентною: вони швидко адаптуються до нових реалій, розробляють маленькі тематичні тури в безпечних регіонах, пропонують благодійні екскурсії, ділові поїздки на рівні B2B-сегмента (наприклад, бізнес-зустрічі у Львові, Вінниці, Ужгороді), розвивають напрямок медичного туризму (санаторії та реабілітаційні комплекси) для тих, хто потребує лікування та відновлення. Серед молодих компаній з'являються пропозиції, де частина коштів із кожної путівки йде на підтримку ЗСУ чи на гуманітарні проєкти, що також стимулює суспільну підтримку галузі.

За попередніми підрахунками великих гравців і профільних асоціацій, у 2023 році послугами туроператорів скористалися близько 230–250 тисяч осіб, що приблизно на 40% перевищує показник 2022 року [89]. Основний потік — це виїзні тури до Туреччини, Єгипту, Чорногорії, Греції, Чехії, Словаччини та Польщі. Внутрішній відпочинок здебільшого був сконцентрований на Карпатах (Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька області), де, попри обмеженість коштів у

населення, знаходилися охочі провести вихідні чи відпустку в горах. Регіони, які раніше були популярними морськими курортами (Одещина, Миколаївщина, Херсонщина), й досі відчувають наслідки постійних небезпек та руйнувань. Хоча Одеса, наприклад, намагається повернути внутрішніх туристів, організовуючи фестивалі й культурні події там, де це можливо. [90]

Загалом обсяг українського туropolерейтингу лишається вчетверо або вп'ятеро меншим порівняно з докризовим 2019 роком. Одним із ключових сценаріїв зростання на майбутнє є стабілізація безпекової ситуації. Якщо розглядати період після можливої деокупації та гарантування безпеки для транспорту й туристів, потенціал швидкого відновлення досить високий — галузь може розраховувати на повернення інвесторів і повернення масових туристичних потоків (хоча б з України до близьких зарубіжних курортів). Але поки війна триває, ринок перебуватиме у стані невизначеності, працюючи на мінімальних чи помірних обсягах.

Підсумовуючи, можна сказати, що український ринок туropolерейтингу з 2015 до 2019 року демонстрував стійку позитивну динаміку, підкріплену розширенням авіаперельотів і відкриттям нових безвізових можливостей. У 2020–2021 роках він постраждав від пандемії, проте вже всередині 2021-го відновлення сягнуло майже 80% докризового рівня. Наймасштабніший удар завдала повномасштабна війна 2022 року, що фактично заморозила галузь на декілька місяців, спричинила відтік кадрів, руйнацію інфраструктури й колосальне падіння обсягів реалізованих турів. Попри це, з другої половини 2022-го українські туropolератори почали пристосовуватися: налагодили співпрацю зі сусідніми аеропортами, запропонували більш складні, але все ж дієві логістичні рішення для виїзного відпочинку, роблять акцент на внутрішніх поїздках у безпечні області. Як результат, у 2023-му відбувся хоч і скромний, але помітний підйом приблизно на 40% порівняно з минулим роком. Відновлення все ще лишається дуже далеким від рівня до війни: попит обмежений економічними складнощами, а пропозиція — безпековими ризиками й закриттям неба над Україною. Проте навіть у цих умовах частина фахових туropolераторів знаходить творчі підходи

й інновації, що дає підстави припускати, ніби галузь зможе відіграти важливу роль у майбутньому відродженні країни після завершення воєнних дій.



Рис. 2.1. - Стан та динаміка розвитку українського туроперейтингу

Джерело: розроблено автором на основі [73-90]

2.2 Конкурентні переваги українських туроператорів у кризовий період

Адаптація українських туристичних компаній до умов війни стала прикладом надзвичайної гнучкості й винахідливості у вкрай непростих обставинах. Якщо до лютого 2022 року туроператори мали змогу працювати за звичною моделлю — орендувати чартерні літаки з великих міст на кшталт Києва, Харкова, Львова чи Одеси й відправляти клієнтів безпосередньо на зарубіжні курорти, — то з початком воєнних дій уся система була змушена кардинально змінитися. Оголошення про закриття українського повітряного простору та ризику ракетних обстрілів призвели до фактичної зупинки більшості міжнародних рейсів із території країни. Літати з українських аеропортів стало неможливо, а наземний транспорт у прифронтових зонах був надто небезпечним і нестабільним. Тому підприємці, які до війни пропонували туристам швидкі й прості перельоти, стикнулися з потребою повністю перебудувати логістичні ланцюжки та організацію подорожей.[91]

Топ 10 українських туроператорів за рейтингом: Join UP!, TOCO TOUR, E-Line Tour, ALF, KOMPAS, Itravel, TPG, Альянс, Adriatic Tour, Аккорд-тур.

Таблиця

2.2 Адаптація туроператорів

Категорія	Підкатегорія / Компанія	Опис / Дані
Основні виклики	Закриття авіасполучення	Закрито українське небо для чартерів — тури переформатовано через Польщу, Молдову, Румунію.
Основні виклики	Заборона виїзду чоловіків	Чоловіки 18–60 років не можуть виїхати без дозволу — аудиторія турів скорочена до жінок, дітей і пенсіонерів.

Продовження таблиці 2.2

Адаптаційні стратегії	Виведення операцій за кордон	Офіси в Польщі, Молдові, Литві — робота з новими ринками, отримання ліцензій.
Адаптаційні стратегії	Організація наземних трансферів	Шатли, нічліги біля аеропортів, маршрути: Львів → Варшава → Анталія тощо.
Адаптаційні стратегії	Цифровізація сервісу	Оплата, бронювання, підтримка – онлайн. Менеджери працюють віддалено через месенджери й застосунки.
Приклади компаній	Join UP!	Офіс у Варшаві, робота на польському ринку, чартери з Варшави для українців і поляків.
Приклади компаній	Anex Tour	Офіс у Кишиневі, чартери до курортів, інтеграція в місцеву логістику.
Приклади компаній	Coral Travel	Блоки в турецьких готелях, трансфер українців через європейські аеропорти.
Приклади компаній	TUI Україна	Використання ресурсів TUI Group – авіаквоти, реклама, брендинг.
Приклади компаній	TPG (Travel Professional Group)	Внутрішні тури: Карпати, Закарпаття, короткі відпочинки для ВПО.
Фактори успіху	Міжнародні зв'язки	Доступ до готелів, авіа, офіси за кордоном – можливість відновити діяльність.
Фактори успіху	Гнучка логістика	Швидка побудова маршрутів через кордони, поєднання з розкладом рейсів.
Фактори успіху	Цифрові сервіси	Платформи бронювання, мобільні застосунки, дистанційне обслуговування.
Фактори успіху	Фокус на внутрішній туризм	Програми “Смак Карпат”, “Львів загадковий”, адаптація під внутрішніх туристів.
Фактори успіху	Репутація та довіра	Клієнти надають перевагу брендам, що не зникають у разі змін — довіра до Join UP!, Coral, Anex тощо.

Джерело: розроблено автором на основі [92-107]

Саме завдяки цим чинникам туроператорський сектор України, попри катастрофічне падіння обсягів і безпрецедентні ризики, все ж не припинив існувати. Звичайно, кількісні показники 2022–2023 років дуже далекі від довоєнних, проте

оператори, які спромоглися вистояти в найбільш кризовий період, заклали підґрунтя для майбутнього відновлення. Накопичений досвід роботи за кордоном може прислужитися і надалі, якщо після закінчення воєнних дій вдасться швидко повернутися до повноцінної діяльності на українських летовищах. [108]

Очевидно, що війна триває, і ризики залишаються високими. Повноцінне відновлення туристичної галузі вимагає, передусім, стабілізації безпекової ситуації, відбудови пошкодженої інфраструктури, забезпечення страхових гарантій для гостей з інших країн. Усе це — завдання, які можуть розтягнутися на роки, залежно від політичного та військового розвитку. Але моделі адаптації, які вже продемонстрували українські туроператори, свідчать, що в разі хоча б часткового покращення вони здатні суттєво прискорити темпи свого відновлення. Глобалізація, цифрові технології, багаторівневі мережі партнерів — усе це, ймовірно, стане основою нової фази туристичного бізнесу в Україні, де, крім класичних курортних маршрутів, зростатиме роль нішевих, локальних і культурно-екскурсійних пропозицій.

Таким чином, воєнний період стимулював туроператорів шукати нетрадиційні шляхи розв'язання логістичних проблем і налагоджувати клієнтські зв'язки за межами України. Водночас попит на внутрішній туризм підштовхнув розвиток малих локальних проєктів, орієнтованих на культурно-пізнавальний, гастрономічний та екологічний відпочинок. Деякі з цих ініціатив можуть перерости в довгострокові формати, які залишаться затребуваними й після повернення миру. Злагоджена робота над «польотами з-за кордону», орієнтація на цифрові сервіси, пошук нових ринків збуту і суміжних ніш — усе це зможе сформувати більш диверсифіковану й стійку модель туристичного бізнесу. І хоч складно давати оптимістичні прогнози в умовах війни, позитивною рисою є здатність українських компаній до самореформування й адаптації. Такий досвід, без сумніву, стане в пригоді під час відновлення туристичної галузі у повоєнний період, а здобута репутація на зовнішніх ринках може навіть поліпшити міжнародний імідж українського туризму.

2.3 Топ -10 Українських туроператорів: Конкурентні переваги та інструменти

ТО з рейтингу ТОП 10	Конкурентні переваги	Інструменти , якими було досягнуто конкурентних переваг ТО
Join UP!	Міжнародна експансія, власна авіакомпанія, сильний бренд	Офіси у Польщі/Чехії, чартери SkyUp, мобільний додаток, партнерства з готелями
TOCO TOUR	Фокус на сімейних та освітніх турах, гнучке ціноутворення	Онлайн-бронювання, ко-брендові програми з освітніми закладами, SMM-кампанії
E-Line Tour	Спеціалізація на автобусних турах Європою, власний автопарк	Власні автобуси, CRM-система для управління турами, прямі договори з DMC
ALF	Преміум-сегмент, персоналізовані маршрути, 24/7 сервіс	VIP-консьєрж-сервіси, гнучкі OTA-рішення, персональні travel-радикали
KOMPAS	Широка партнерська мережа у ЄС, конкурентні ціни на курорти	Довгострокові контракти з готелями, об'ємні блоки місць, early-booking акції
Itravel	Онлайн-платформа, динамічний пакетинг, digital-маркетинг	AI-підбір турів, мобільні чат-боти, інтеграція з платіжними сервісами
TPG	Внутрішній туризм (Карпати, Закарпаття), надійні локальні партнери	Партнерство з санаторіями, локальні гіді, програми «Смак Карпат» та «Львів загадковий»
Альянс	B2B & корпоративний туризм, оптимізація витрат для бізнес-клієнтів	Корпоративні портали, travel-policy менеджмент, інтеграція з бухгалтерськими системами
Adriatic Tour	Нішева експертиза Адріатики, прямі контракти з готелями, регулярні автобусні рейси	Прямі контракти з готелями Хорватії/Чорногорії, власний автобусний парк, SEO-просування

Кінець таблиці 2.3

Аккорд-тур	Масові автобусні тури Європою, велика власна база гідів, бюджетні ціни	Пакетні автобусні тури «все включено», власна школа гідів, лояльна цінова політика
-------------------	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [91-108]

2.3 Конкурентоспроможність у повоєнний період

Попри те, що воєнні дії тривають і ситуація залишається непередбачуваною, у 2023–2024 роках усе частіше звучать прогнози щодо майбутнього відродження України після завершення війни. Багато аналітиків і представників галузі вважають, що туристичний сектор, зокрема туроперейтинг, має всі шанси стати одним із рушіїв економічного зростання у повоєнний період. Певний оптимізм підживлює ймовірний «ефект відкладеного попиту»: чимало мандрівників — як із України, так і з-за кордону — прагнутимуть відвідати країну, щоб побачити її відбудову та нові туристичні можливості, яких не було до війни. Саме цей відкладений попит може стимулювати бурхливу активність туроператорів у перші роки після перемоги. [109]

Таблиця

2.4 Матриця відновлення туризму України

Категорія	Підкатегорія	Конкретні заходи/Події	Потенційні гравці / Приклади	Орієнтовані терміни / цифри	Джерела / Коментарі
Ключові фактори відновлення	Масштабні інвестиції у відбудову	Відновлення 7 аеропортів, реконструкція 10 000 км доріг, буд-во 50+ готелів	ЄБРР, ЄІБ, USAID; приватні мережі Hilton, Marriott, Accor.	2024-2030 рр.; очікувані інвестиції \$10 0-120 млрд.	Прогноз Мінінфраструктури, грудень 2024.

Продовження таблиці 2.4

Ключові фактори відновлення	Державна підтримка та пільги	Податкові канікули 5 років, гранти на реконструкцію готелів у постраждалих регіонах (до €1 млн/проект).	Мінекономіки, ДАРТ, місцеві ОВА.	2024-2027 рр.; до 10 млрд грн субсидій на туризм.	Концепція «Україна Recovery Plan» 2023.
Ключові фактори відновлення	Активна міжнародна промоція	Кампанія Visit Ukraine2025, 50+ road-show у ЄС та США, прес-тури блогерів.	ДАРТ, USAID EDGE, Ukrainian Travel Forum.	2024-2026 рр.; охоплення > 200 млн осіб у соцмережах.	Стратегія нацбренду Ukraine NOW 2.0.
Ключові фактори відновлення	Зростання внутрішнього попиту	Відновлені пляжі Чорного моря, нові маршрути в Карпатах; фестивалі «Made in Ukraine».	Локальні ОТГ, туроператори Join UP!, TPG.	2025 р.: 30 млн внутрішніх ночівель (2023 р.: ~20 млн).	Прогноз ДССУ і ДАРТ.
Ключові фактори відновлення	Повернення та приплив іноземців	Історико-воєнні тури, кулінарні маршрути, волонтерські пакети.	TUI, Intrepid Travel, G Adventures.	2026 р.: 6 млн іноземних прибуттів (2023 р.: ~1,2 млн).	UNWTO short-term outlook 2024.

Продовження таблиці 2.4

Нові можли вості	Розшир ення внутріш ніх маршру тів	Еко-стежки у Сумщині, тури «Слобожанськ ий сафарі», музеї просто неба на Півдні.	Асоціація еко-туризму, місцеві DMO.	2025-2027 рр.; +30 нових маршрутів / рік.	Програма регіонального туризму ДАРТ 2024.
Нові можли вості	Міжнар одні партнер ства	JV з TUI, AccorInvest; участь у ITB Berlin, WTM London.	Join UP!, Coral Travel, Airbnb.org.	2024-2026 рр.; 15+ угод JV.	Звіти УБЕА, EBRD Tourism Facility.
Нові можли вості	Комбо-т ури «волонт ерство + відпочи нок»	1 день відбудови школи + 3 дні екскурсій; збори коштів в тур-пакеті.	Global Giving, TPG, Intrepid Foundati on.	Запуск — 2025 р.; 20 тис «волонтер-тур истів» до 2027.	Досвід Непал 2016, США Habitat for Huma nity.
Нові можли вості	Медичн ий та оздоров чий туризм	Модернізація Морщина, Трускавця; пакети «check-up + СПА + екскурсії».	Croatia Health To urism Cluster, українські санаторії.	2026 р.: 100 тис медичних туристів; середній чек €1 200.	Єврокомісія Health Tra vel Report 2023.
Нові можли вості	Акцент на безпеці	Сертифікація Safe Travel Ukr aine, обов'язкове страхування..	WTTC, ДСНС, туроператори ТОП-10.	2024-2025 рр.; покриття 100 % об'єктів класу А.	WTTC Safe Travel Stamp adapt ation.

Кінець таблиці 2.4

Перспективи росту	Відновлення ринку	Досягнення 70–80 % рівня 2019 за 2 роки; повне відновлення через 5 років.	Всі ТОП-10 операторів, DART, UNWTO.	2027 р.: 15 млн внутрішніх + 10 млн іноземних ночівель.	UNWTO forecast 2024-25.
Перспективи росту	Еволюція операторів	Динамічний пакетинг, мобільні App, MICE, воєнно-історичні тури.	Join UP!, Anex, Coral, TPG.	2024-2026 рр.; 90 % бронювань онлайн.	Дослідження Skift Ukraine 2024.
Ризики та виклики	Фінансування, конкуренція, споживчі настрої	Залежність від донорів, можливе уповільнення будівництва, конкуренція з Польщею, Румунією.	Світовий банк, уряд України, сусідні ДМО.	Високі ризики 2024-2028 рр.; потреба €5-7 млрд щорічно.	World Bank Ukraine Recovery Note 2023.

Джерело: розроблено автором на основі [110-123]

Повоєнний етап розвитку української туристичної галузі може перетворитися на період стрімких реформ і масштабних проєктів відновлення. Туроператорам відкриється широкий спектр нових можливостей: від участі в інфраструктурних ініціативах і запровадження інновацій у логістиці до розроблення унікальних програм, орієнтованих на залучення внутрішніх та іноземних туристів. При цьому досвід, здобутий під час війни (гнучкі схеми виїзного туризму, активна цифровізація,

кооперація з міжнародними партнерами), допоможе компаніям швидко адаптуватися до ринкових викликів уже в мирних реаліях. [124]

Буде потрібен певний час, щоб зруйновані регіони відновилися й змогли гарантувати безпеку та якісне обслуговування мандрівникам. Проте за підтримки державних програм і світового співтовариства Україна має шанс використати «позитивний резонанс» — відбудуватися, продемонструвати власну привабливість і стати одним із цікавих travel-напрямків у Європі. Саме тоді напрацьовані зв'язки, діджитал-інструменти та партнерства, народжені в екстремальні роки, перетворяться на запоруку довгострокового процвітання українського туризму.



Рис. 2.2 - Конкурентоспроможність у повоєнний період

Джерело : розроблено автором на основі [109-124]

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ У ПОВОЄНИЙ ПЕРІОД

3.1. Напрямки розвитку туropolерейтингу після війни

Повоєнний період відкриває для туристичної галузі України як значні виклики, так і нові можливості. Війна завдала суттєвих збитків інфраструктурі та бізнесу: кількість туристичних підприємств скоротилася на 36% у 2023 році порівняно з 2021-м [236], значні території (близько 30% площі країни) забруднені мінами [237]. Попри це, туристична сфера продемонструвала стійкість: навіть у розпал війни вона продовжує функціонувати і адаптуватися до нових реалій [238]. Більш того, деякі показники внутрішнього туризму вже перевищують довоєнні. Зокрема, сума туристичного збору за перше півріччя 2023 року перевищила аналогічний показник 2021 року [239], а за весь 2024 рік туристичний збір становив 273,1 млн грн – на 16% більше, ніж у 2021-му [240]. Це свідчить про пристосування внутрішнього туризму: українці продовжують подорожувати, хоча й обирають безпечніші місця, коротші поїздки та менші бюджети [241]. В цих умовах формуються основні напрямки розвитку туropolерейтингу після війни, що включають переорієнтацію на популярні види туризму, зміну географії туристичних потоків та освоєння нових сегментів ринку.

3.1 . Види туризму в Україні

Вид туризму	Основні регіони / Локації	Характеристика попиту	Приклади активностей	Додаткові примітки
Внутрішній туризм	Захід та північ України (Карпати, Львів, Чернігівщина)	Наймасовіший у період війни, зростаючий інтерес	Екскурсії, гастротури, відпочинок у горах	Сприяє економіці регіонів, важливий для ВПО
Природний туризм	Карпати, Закарпаття	Цілорічний попит, привабливість для всіх вікових груп	Гірськолижні тури, походи, релакс на природі	Має значний потенціал для розвитку
Екотуризм / Агротуризм	Закарпаття, Шацькі озера, Асканія-Нова	Популярний серед молоді, сімей, бажаючих єднання з природою	Проживання в садибах, дегустації, агротури	Стимулює локальне господарство і культуру
Культурно-історичний туризм	Кам'янець-Подільський, Чернівці, Хотин	Стабільно високий інтерес до історичних пам'яток	Відвідини замків, музеїв, культурних центрів	Потенціал для міжнародного культурного туризму
Пляжний туризм	Одеська область (обмежено)	Обмежено доступний, проте зберігається попит	Відпочинок біля моря, відновлення інфраструктури	Залежить від безпекової ситуації
Подієвий туризм	Закарпаття, Львів, Київ	Залучає гостей з різних регіонів	Фестивалі, ярмарки, концерти	Розширює культурну пропозицію, приваблює туристів

Продовження таблиці 3.1

Волонтерський туризм	Ірпінь, Добропарк, зони бойових дій	Поєднує благодійність і мандрівку, зростає популярність	Посадка дерев, допомога громадам, акції	Позитивно сприймається як в Україні, так і за кордоном
Солідарний туризм	Постраждалі громади, локальні бізнеси	Усвідомлена підтримка місцевих бізнесів	Харчування в локальних кафе, купівля локальної продукції	Сприяє відновленню громад, соціальний вплив
Воєнно-історичний туризм	Звільнені міста, музеї, меморіали	Потенційно затребуваний після війни, інтерес у іноземців	Огляд техніки, маршрути звільнення, музеї війни	Потребує етичного підходу, туристичної інфраструктури

Джерело: розроблено автором на основі [242-252]

Далі ми розглянемо географію туристичних потоків. Внаслідок війни географія туристичних потоків суттєво змінилася, і ці зміни визначатимуть розвиток галузі в повоєнний період.

Таблиця

3.2 Географія та сегменти туристичних потоків

Напрямок / Сегмент	Географія / Ринки	Статистика / Динаміка	Ключові мотиви / Попит	Виклики / Можливості для ТО
Внутрішній туризм – безпечні регіони	Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська обл.; Київ	Турзбір 9м 2024: Львівщина 32.7 млн грн (+42% до 2021); ІФ 22.7 млн (+120%)	Природа, безпечний відпочинок, гастрокультура	Розширення об'єктів, бронювання, інфраструктура перевантажена

Продовження таблиці 3.2

Внутрішній туризм – прифронтові та окуповані	Херсонська, Харківська, Донецька, Луганська	≈0 туристів; падіння >90%	Небезпека, руйнування – відсутність попиту	Відсутність продукту до повної безпеки / відбудови
Південь (Одеса, Миколаїв) – часткове відновлення	Чорноморське узбережжя Одещини, Миколаївщини	2024: зростання турзбору порівняно з 2023, але <50% довоєнного	Пляж + солідарність; обмежений через мінування	Необхідність розмінування, відновлення пляжної інфраструктури
В'їзний туризм під час війни	Дипломати, журналісти, гуманітарії; малі групи з Польщі, Угорщини, Румунії	2022-23: <5% докризового inbound	Службові поїздки, солідарні візити	Низькі обсяги, високі ризики → нішеві програми
В'їзний туризм – прогноз 1-3 роки після миру	Сусідні країни ЄС → Західна/Центральна Україна; поступове глобальне розширення	Очікуваний пік через 3-5 років; відновлення до 70-80% докризового за рік після миру	Інтерес до відбудови, культурні події, історична пам'ять	Партнерства з іноз. ТО, швидкий старт маркетингу
Внутрішній сегмент: молодь	Студенти, молоді професіонали, шкільна молодь	Попит на бюджетні походи, волонтерські табори; соціопитування: +25% молоді планує подорожі Україною	Активний відпочинок, бюджет, соціальні мережі	Створювати youth-friendly, low-cost програми, events

Кінець таблиці 3.2

Внутрішній сегмент: ВПО	Внутрішньо переміщені особи у приймаючих громадах	Екскурсії для ВПО зросли на >30% у західних музеях (оцінки регіональних гідів)	Адаптація, знайомство з регіоном, дозвілля дітей	Пільгові ціни, колаборації з громадами, адаптований контент
Іноземний сегмент: туристи солідарності	ЄС & США мандрівники, що хочуть підтримати Україну	Соцопитування 2024: 61% європейців готові відвідати Україну у перші 3 роки миру	Підтримати економіку, особисті історії, культурний обмін	Пакети «solidarity», прозорий внесок в економіку громад
Іноземний сегмент: волонтерські тури	Добровольці з ЄС/США, готові працювати на відбудові	NGO заявки 2023: ≈12 000 іноземних волонтерів погостили 1-4 тижні	Допомога у відбудові + культурний досвід	Організація волонтерських таборів, страхування, логістика
Іноземний сегмент: діаспора	Українці за кордоном (біженці, трудові мігранти)	Потенційний обсяг 1–1.5 млн відвідувань/рік (оцінки ДАРТ)	Відвідати родичів, ностальгія, інвестувати в Батьківщину	Ностальгічні та родинні тури, genealogical tracing
Сегмент інклюзивного / реабілітаційного туризму	Ветерани, поранені, люди з інвалідністю	Близько 600 000 потенційних клієнтів (поранені, ветерани+родини)	Лікування, реабілітація, безбар'єрне середовище	Інклюзивна інфраструктура, медичні партнери, підготовка персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [253-168]

Отже, структура туристичного ринку в повоєнній Україні буде відрізнятися від довоєнної. Вона включатиме посилену внутрішню складову (особливо молодь та переселенці), а також нові мотивовані категорії іноземців – туристів солідарності, волонтерів, діаспору, людей, що прагнуть побачити місця бойової слави чи навпаки відпочити і відновитися.

3.2. Інновації та співпраця як ключові фактори успіху

Для підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів недостатньо лише відновити довоєнний стан галузі – необхідно запровадити інноваційні підходи та вибудувати стійку співпрацю на різних рівнях. Повоєнний ринок туризму буде висококонкурентним: Україна змагатиметься не тільки із сусідами за увагу туристів, а й нашим компаніям доведеться відновлювати партнерські мережі, зруйновані війною. Тому ключем до успіху стануть інновації (в продуктах, технологіях, бізнес-моделях) та ефективна кооперація – як міжнародна, так і внутрішня. У цьому підрозділі розглянемо три аспекти: співпрацю з міжнародними партнерами, використання сучасних технологій у туризмі (інноваційність послуг), а також роль державної підтримки і державно-приватного партнерства.

Співпраця з міжнародними партнерами. Вихід на міжнародну арену та залучення іноземних партнерів – життєво необхідна стратегія для українського туризму. Війна продемонструвала велику хвилю солідарності з Україною в світі, і туристична сфера може цим скористатися для побудови нових партнерств. Співпраця може відбуватися на рівні міжнародних організацій, професійних асоціацій, бізнес-партнерів (турагентств, авіакомпаній тощо) та міст-побратимів.

На глобальному рівні Україна вже отримує підтримку Всесвітньої туристичної організації (UNWTO). У 2023 році в межах 25-ї сесії Генасамблеї UNWTO було ініційовано створення робочої групи з відновлення туризму в Україні [269]. Генсек UNWTO Зураб Пололікашвілі закликав об'єднати зусилля всіх членів організації для

відродження в'їзного туризму до України [270]. **Це означає, що під егідою UNWTO можуть реалізовуватися програми допомоги: консультації щодо маркетингу, навчання кадрів, залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру.** Важливим кроком стала активна участь України в самому UNWTO – у червні 2023 Україну обрали головою Європейської комісії UNWTO [271]. Як головуюча країна, Україна представила програму розвитку туризму в регіоні на 2024–2025 роки [272], що підкреслює наше прагнення лідерства і інтеграції в європейський туристичний простір. Участь у таких органах дає українським туроператорам голос на міжнародній арені та доступ до найкращих практик.

Співпраця з міжнародними туристичними корпораціями та платформами вже згадувалася в контексті маркетингу (наприклад, партнерство з Airbnb [273]). Але окрім маркетингу, є ще напрям інвестицій та розвитку інфраструктури. Світові готельні мережі (Marriott, Hilton тощо) можуть бути зацікавлені зайти в Україну після війни – туроператори і уряд мають спільно створювати привабливі умови для цього (спрощення дозволів, державно-приватне партнерство в будівництві готелів). Співробітництво з авіакомпаніями та транспортними компаніями теж критичне: потрібно буде відновити авіасполучення, запустити нові рейси. Лоукости, які активно літали до нас до 2022 року, варто заново залучити (через переговори про вигідні умови аеропортових зборів тощо). Туроператори можуть укладати угоди з перевізниками для створення чартерних програм – наприклад, спільно з польськими чи балтійськими колегами організувати чартерні потяги або автобусні тури в Україну.

На рівні бізнесу ефективною є B2B-співпраця з іноземними турагентами і туроператорами. Українським компаніям варто відновити старі зв'язки і шукати нових партнерів, які будуть продавати їхні тури за кордоном. Для цього можна організовувати workshop-зустрічі, roadshow містами Європи: коли українські туроператори презентують свої програми туристичним агентам тієї чи іншої країни. Укладення агентських договорів дозволить швидко вийти на кінцевого споживача за кордоном, використовуючи напрацьовану мережу продажів партнерів. Така модель

дуже успішна в міжнародному турбізнесі: наприклад, щоб залучити туристів з Німеччини, українська фірма співпрацює з німецькими турбюро, які включають українські тури у свої каталоги і продають клієнтам. В цьому контексті варто забезпечити якість і конкурентність пропозиції, щоб партнери були зацікавлені [274].

Ще один вимір співпраці – міжнародні проекти технічної допомоги та гранти. Після війни очікується прихід значних коштів на відбудову України, в тому числі й на розвиток туризму. ЄС, USAID, Світовий банк та інші донори можуть фінансувати проекти зі створення туристичних кластерів, навчання персоналу, оцифровування спадщини, промоції України за кордоном. Українським туроператорам доцільно об'єднуватися в асоціації чи консорціуми і подаватися на такі гранти. Наприклад, можна розробити проект “Training for Ukraine Tourism Recovery” спільно з якоюсь європейською асоціацією туризму, отримати фінансування на тренінги для менеджерів і гідів, на стажування українських фахівців у провідних компаніях ЄС. Цей вид співпраці підвищить людський капітал галузі та наблизить стандарти послуг до міжнародних.

Співпраця стосується і міжнародного іміджу. Туристична галузь входить в ширший контекст бренду країни. Тому координація з зусиллями Міністерства закордонних справ, Міністерства культури (в частині культурної дипломатії) є необхідною. Спільні ініціативи на кшталт проведення Українських днів у столицях Європи, створення серії роликів для CNN, BBC про туризм в Україні – усе це можливо тільки у співпраці держави, бізнесу та міжнародних партнерів-спонсорів. Як відзначала голова ДАРТ М. Олесків, партнерства надзвичайно важливі для відновлення українського туризму, адже потреби у фінансуванні величезні, а держава матиме обмежені ресурси [275]. Тому залучення приватного капіталу й допомоги зовнішніх друзів є безальтернативним шляхом розвитку.

На завершення, варто підкреслити, що міжнародна співпраця – це двосторонній процес. Українські туроператори повинні також пропонувати свою експертизу і унікальний продукт партнерам. Взаємовигідні проекти (як-от згадані транскордонні

тури чи обмін туристами) будуть успішними лише якщо Україна теж інвестує час і ресурси в ці відносини. Позитивний приклад співпраці – проведення в жовтні 2023 року у Самарканді (Узбекистан) Генасамблеї UNWTO, де Україна активно заявила про себе і отримала підтримку членів організації [276]. Це підґрунтя для подальших спільних дій з країнами-членами UNWTO. Інший приклад – Airbnb, який ще до закінчення війни уклав угоду про промоцію України [277]. Це сигнал, що глобальний туристичний ринок вірить у перспективи нашої країни. Завдання українських туроператорів – конвертувати цю довіру у конкретні партнерські продукти і проекти, що принесуть взаємну вигоду.

Використання сучасних технологій у туризмі. Інноваційність стає одним з визначальних факторів конкурентоспроможності у туристичній сфері. Світовий досвід показує, що компанії, котрі впроваджують новітні технології і нестандартні рішення, випереджають конкурентів і приваблюють клієнтів, особливо молодих і технологічно підкованих. Для українських туроператорів повоєнна відбудова – це шанс “перестрибнути” через кілька щаблів розвитку, одразу інтегрувавши сучасні технології у свою діяльність. Розглянемо, які саме інновації можуть стати драйверами успіху.

Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) в туризмі вже згадувалися вище в контексті маркетингу, але їх застосування ширше. Крім промоції, VR/AR можуть бути частиною самого туристичного досвіду. Наприклад, туроператор може включити до пакету VR-екскурсію, яка доповнює реальну – турист одягає окуляри на оглядовому майданчику і бачить, як виглядало це місце 100 років тому, або реконструкцію історичної битви на цій локації. В доповненій реальності можна створити “оживлення” музеїв: наводячи смартфон на руїни фортеці, турист через додаток бачить її цілі стіни і анімацію життя середньовіччя. Подібні проекти вже реалізуються ентузіастами навіть під час війни. Так, у Києві презентували кейси віртуального туризму – від оцифровки маршрутів до створення віртуальних музеїв [278]. Експерти відзначають, що це не данина моді, а реальний інструмент розвитку

міст і регіонів [278]. Отже, інвестувавши у такі технології, туркомпанії зможуть запропонувати унікальний продукт, недоступний у конкурентів. Крім того, VR дозволяє монетизувати цікавість до України навіть дистанційно: продавати квитки на віртуальні тури для іноземців, які поки що не можуть приїхати, але хочуть “помандрувати” онлайн. У воєнний час це практикували як форму підтримки (т.зв. «солідарний туризм»: іноземці купували онлайн-екскурсії по українських містах, щоб фінансово допомогти галузі [279]. У мирний час це може стати додатковою послугою або маркетинговим ходом (перша “проба” туру у VR безкоштовно при покупці реального туру).

Цифрові платформи комплексного обслуговування туриста. Сучасний турист звик мати все «під рукою» в смартфоні – від квитків до путівника. Тому конкурентна туристична компанія має забезпечувати клієнту зручні цифрові сервіси. Перспективним є створення єдиних туристичних додатків для певних напрямків чи сегментів. Наприклад, додаток для молодіжного туризму Україною: з переліком рекомендованих маршрутів, можливістю одразу забронювати хостел чи місце в наметовому таборі, купити квиток на подію, отримати електронний ваучер на тур. Такий “one-stop-shop” формат підвищить лояльність аудиторії, бо економить час і зусилля. Туроператори можуть об’єднатися та за підтримки держави створити національний туристичний супер-додаток, де будуть зібрані пропозиції різних фірм. Це, з одного боку, інновація, з іншого – приклад співпраці всередині галузі заради підвищення конкурентоздатності всіх гравців.

Big Data та персоналізація. У світі дедалі більше використовують великі дані для аналізу туристичних потоків і переваг клієнтів. Українським туроператорам доцільно впроваджувати системи збору даних про поведінку туристів (звісно, з дотриманням приватності). Наприклад, аналіз пошукових запитів на сайті компанії може показати, якими напрямками найбільше цікавляться різні категорії користувачів. Це дозволить персоналізувати пропозиції: якщо клієнт часто шукає “рафтинг в Карпатах”, при наступному відвідуванні сайту йому одразу

показуватимуть відповідні тури або знижки на них. Така персоналізація маркетингу значно підвищує шанси на продаж. Інший кейс: відстеження геолокації (з дозволу) і вподобань туристів під час подорожі. Якщо турист у Львові зачекинувся в музеї або ресторані певної тематики, додаток може запропонувати йому відвідати споріднену локацію чи купити сувенір зі знижкою. Подібні технології CRM (Customer Relationship Management) і Big Data-аналітики широко застосовуються глобальними туристичними гігантами, і українським компаніям варто переймати цей досвід, щоб залишатися конкурентними.

Інновації в транспорті та логістиці. Туроператори можуть співпрацювати з start-up компаніями, що впроваджують новації у сфері подорожей. Наприклад, популярність набувають спільні поїздки (carpooling) – можна інтегрувати сервіс пошуку попутників у туристичний пакет, щоб молоді люди могли дешево дістатися до місця. Або ж підтримати розвиток електромобільності: прокат електровелосипедів, електросамокатів для огляду міст – це цікаво сучасним туристам і екологічно. Україна може зробити акцент на сталий (sustainable) туризм, впроваджуючи зелені технології: сонячні батареї на кемпінгах, електробуси для туристичних груп у містах, сортування відходів на туристичних об'єктах тощо. Відповідальне ставлення до довкілля зараз є інноваційним трендом, який підвищує імідж і приваблює ту частину туристів, що вибирає «зелені» напрямки.

Нестандартні туристичні продукти і формати. Інновації – це не лише про технології, а й про креативність продуктів. Туроператори можуть придумувати нові формати відпочинку, яких раніше не було на українському ринку. Наприклад, глемпінг-містечка (комфортні кемпінги у стильних наметах) – уже з'являються в Карпатах, але потенціал далекий від насичення. Або тематичні парки розваг на основі української культури чи історії (після війни можливо виникне парк "Музей Перемоги" з інтерактивними локаціями). Туроператор може виступити ініціатором такого проекту спільно з інвесторами. Інший інноваційний продукт – довготривалі комбіновані тури: наприклад, 30-денний тур по всій Україні для

цифрових кочівників (digital nomads), де людина і працює віддалено, і подорожує в складі групи, змінюючи локацію щотижня. Такий формат поєднує тренд віддаленої роботи і туризму, він новий і може зацікавити іноземців-мільєніалів. Успіх у конкурентній боротьбі багато в чому залежатиме від здатності українських компаній запропонувати щось свіже, автентичне і водночас сучасне.

Підсумовуючи, інновації – це мотор розвитку, без якого важко розраховувати на довгострокову конкурентоспроможність. Інвестуючи в нові технології та рішення, українські туроператори зможуть не просто наздогнати, але й подекуди перегнати закордонних колег, пропонуючи унікальний досвід. До речі, війна створила і деякі можливості: через відтік кадрів у ІТ-сферу, нині в Україні багато технологічних спеціалістів, які потенційно можуть долучитися до туристичних проєктів (на волонтерських засадах чи за грантові кошти). В результаті використання сучасних технологій стане тим фактором, який виділить український туризм на світовій арені і приверне сегменти прогресивних туристів, що шукають не лише локації, а й високотехнологічний комфорт та новизну вражень.

Роль державної підтримки. Державна підтримка туристичної галузі є критичною у повоєнний період, адже сфера потребує значних інвестицій, координації та сприятливого середовища для відновлення. Конкурентоспроможність туроператорів багато в чому залежить від умов, створених державою: правових, фінансових, інфраструктурних. Український уряд вже під час війни почав приділяти увагу туризму – зокрема, було проведено Перший національний туристичний саміт у 2022 році, де обговорювали стратегії відновлення [280]. Після війни роль держави тільки зросте. Розглянемо основні напрямки, де державна підтримка потрібна найбільше: інфраструктура і безпека, фінансове стимулювання галузі, маркетингова підтримка на міжнародній арені та регуляторні полегшення.

Відбудова і розвиток інфраструктури. Війна зруйнувала багато туристичних об'єктів: готелі, дороги, музеї, парки, пляжі. Державі необхідно включити туристичну інфраструктуру в загальний план відбудови країни. Це означає, що при реконструкції

міст мають бути враховані потреби туристів – зручні транспортні розв’язки до визначних місць, відновлення історичних пам’яток, будівництво сучасних виставкових центрів, готелів, кемпінгів у національних парках тощо. Частково фінансування може йти за рахунок міжнародної допомоги, але держава повинна виступити замовником і контролером якості. Безпечність – ключова умова: необхідне повне розмінування туристично привабливих територій (парків, зон відпочинку), встановлення сучасних систем оповіщення і укриттів у містах, щоб турист почувався захищено. Інвестиції у відбудову інфраструктури напряду підвищать конкурентоспроможність туроператорів, бо навіть найкращий турпродукт не спрацює, якщо до локації нема дороги чи там відсутні базові зручності.

Фінансові стимули та інвестиції. Туристичний бізнес потребує капіталу для відновлення та модернізації. Держава може допомогти кількома шляхами. Перший – пільгове кредитування та гранти для малого і середнього бізнесу в туризмі. Наприклад, програми на зразок “5-7-9%” можуть бути адаптовані для туризму: кредити на відбудову готеля, покупку транспорту, переобладнання під інклюзивні вимоги. Другий – податкові пільги. Можливо доцільно тимчасово знизити ставку ПДВ на туристичні послуги чи туристичний збір, щоб стимулювати швидше відродження сфери. Третій – залучення прямих іноземних інвестицій. Держава разом з дипломатичними установами та ДАРТ може проводити інвест-форуми, де презентувати проекти: будівництво курорту на узбережжі, створення гірськолижного комплексу, розвиток круїзного туризму по Дніпру тощо. Під такі проекти варто пропонувати спеціальні умови – податкові канікули, державні гарантії, спрощене відведення земельних ділянок. Якщо великі гравці зайдуть (наприклад, мережа круїзних лайнерів інвестує в річковий порт чи база відпочинку), це створить ефект мультиплікатора для локальних туроператорів, котрі отримають нові можливості.

Маркетингова і іміджева підтримка на державному рівні. Просування країни як туристичного напрямку – завдання не лише приватного сектору, а й профільних державних структур. Як згадувалося, Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ)

вже веде активну діяльність: організовує форуми, оновлює туристичні каталоги, збирає статистику [281]. Державна підтримка в маркетингу має продовжитися і посилилася. Це і національні рекламні кампанії за кордоном (фінансовані з держбюджету чи спільно з донорськими коштами), і участь у всіх провідних туристичних ярмарках під єдиним брендом Ukraine (оплачений державою стенд, де можуть представлятись українські компанії). Ефективно, коли держава бере на себе інформаційну роботу з довірою: публікує офіційні бюлетені про безпекову ситуацію, гарантії для туристів, працює з посольствами інших країн щодо зняття або пом'якшення travel-advisory (попереджень щодо поїздки). Після перемоги потрібно буде швидко донести до світу: “В Україні безпечно, приїжджайте”. Цю місію краще виконає авторитет держави, підтверджена міжнародними організаціями (скажімо, сертифікація об'єктів як безпечних, рекомендації UNWTO та WTTC відвідати Україну тощо).

Регуляторні поліпшення та освіта. Держава може підтримати турбізнес, зменшуючи бюрократичні бар'єри. Це включає спрощення процедур ліцензування туроператорів, сертифікації гідів, усунення застарілих норм. Наприклад, максимально цифровізувати подачу документів на ліцензію туроператора (вже діють електронні кабінети, і це треба розширювати). Також бажано розробити нові стандарти якості туристичних послуг у відповідності до європейських (особливо в сфері безпеки, гігієни, екскурсійної діяльності) – і впровадити добровільну сертифікацію, за успішне проходження якої держава може надавати певні преференції чи промоцію (наприклад, присвоєння знака якості “Travel Safe UA” перевіреним компаніям).

Важливим напрямком є підготовка кадрів. Під час війни багато кваліфікованих працівників туризму змінили сферу діяльності або виїхали за кордон. Потрібно готувати нове покоління фахівців і підвищувати кваліфікацію наявних. Тут держава може підтримати освітні програми: замовити більше місць у вузах за спеціальністю “туризм”, стимулювати закордонні стажування, організувати внутрішні тренінги. Вже зараз ДАРТ збирає дані про збитки і потреби галузі, щоб туристичні об'єкти могли

отримати компенсації і допомогу [282]. Це хороша проактивна позиція, яку слід розвинути в цілу систему. Наприклад, створити фонд відновлення туризму, з якого на конкурсній основі виділяти кошти на кращі проекти розвитку (частково це може фінансуватися за рахунок туристичного збору, який, до речі, зріс на 21% у перші 3 квартали 2024 проти 2023 [283].

Не менш суттєвою є роль держави у координації співпраці всередині країни. Різні регіони не повинні конкурувати агресивно між собою за туриста, натомість краще формувати цілісну пропозицію. Як зазначив мер Чернівців, містам варто доповнювати одне одного, щоб іноземці хотіли відвідати якнайбільше самотніх місць України, а не зосереджуватись тільки на кількох “розкручених” пунктах [284]. Держава може ініціювати створення регіональних туристичних кластерів і міжобласних маршрутів. Наприклад, кластер “Поділля-Буковина” об’єднає ресурси кількох областей для спільного промо, розробки маршрутів по Кам’янцю, Хотину, Чернівцям і околицям як єдиного туру. Це підвищить якість продукту і взаємну вигоду.

Отже, роль державної підтримки зводиться до створення сприятливих умов, прямої допомоги ресурсами та просуванням, а також стратегічного бачення розвитку туризму. На державному рівні туристична галузь має бути визнана пріоритетною для економіки. Показово, що навіть під час війни чиновники заявляли: "Ми не можемо поставити на паузу питання туризму, будемо працювати над розвитком галузі" [285]. Цей меседж потрібно втілити у конкретні політики і дії. Якщо державна машина ефективно підтримує туристичний бізнес, українські туроператори отримають міцний фундамент для впровадження власних стратегій конкурентності. Державна підтримка і приватна ініціатива, діючи в унісон, здатні зробити український туризм однією з історій успіху післявоєнного відродження країни.

3.3. Розробка туристичного продукту для підвищення конкурентоспроможності

Стратегії та заходи, розглянуті у попередніх підрозділах, мають своєю кінцевою метою створення привабливого і конкурентного туристичного продукту – тобто сукупності послуг і вражень, які пропонують українські туроператори. Підвищення конкурентоспроможності на практиці означає, що турист обирає саме український тур або напрямок, а не альтернативу в іншій країні, і що українські компанії успішно конкурують як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. У післявоєнний період кон'юнктура ринку зміниться, і туроператорам потрібно буде оновити свій продуктивний портфель. В цьому підрозділі зосередимось на трьох аспектах: які перспективні туристичні продукти доцільно розвивати після війни (з урахуванням тенденцій і нових потреб), які цільові ринки(в тому числі молодіжний внутрішній туризм) слід пріоритезувати для просування цих продуктів, а також представимо пілотний проект нового туристичного продукту – як приклад того, як можна поєднати різні стратегічні елементи (інновації, співпрацю, маркетинг) в одній конкретній пропозиції.

Перспективні туристичні продукти у післявоєнний період. Після завершення воєнних дій Україна зіштовхнеться з вибуховим відкладеним попитом на певні види туристичних вражень – як внутрішніх, так і зовнішніх. Пережитий досвід війни вплине на те, чого шукатимуть туристи. На основі аналізу трендів **можна виокремити декілька напрямів туристичних продуктів, які матимуть перспективи розвитку:**

Продукти, пов'язані з воєнною спадщиною та пам'яттю. Як зазначалося, з'явиться інтерес до екскурсій і турів місцями бойових дій, героїчних оборон та трагедій війни. Це можуть бути як короткі тематичні екскурсії (наприклад, тур «Оборона Києва 2022» з відвіданням передмість-героїв – Бучі, Ірпеня, Гостомеля), так і багатоденні маршрути («Український шлях до Перемоги» – від окопів Сходу до музею Перемоги у Києві, з зупинками в знакових точках). Важливо, щоб такі продукти були подані з належною етикою та змістом: у супроводі професійних гідів-істориків, із зустрічами з очевидцями, з відвідуванням меморіалів і музеїв, що пояснюють контекст. Подібний «туризм пам'яті» викликатиме інтерес як у українців (особливо молоді, яка захоче краще зрозуміти події війни), так і у іноземців-істориків, журналістів, дослідників військової тематики. Перспективність цього напряму підтверджується європейським досвідом – в країнах колишньої Югославії, наприклад, існують тури місцями Боснійської війни, які популярні через кілька років після її завершення [286]. Для України розвиток воєнно-історичних турів буде ще й суспільно корисним, бо допоможе поширювати правду про російську агресію та вшанувати жертви. Таким чином, туроператори, розробляючи ці продукти, мають тісно співпрацювати з істориками та органами влади (щоб отримати доступ до об'єктів, інформації, забезпечити безпеку туристів).

Оздоровчі та реабілітаційні тури. Після війни зросте потреба в фізичному та ментальному відновленні, особливо серед українців. Це відкриває можливості для розвитку медичного та велнес-туризму всередині країни. Україна славиться своїми санаторно-курортними зонами (Трускавець, Миргород, Хмільник, санаторії Одеси та Прикарпаття). Варто створювати нові продукти, орієнтовані на ветеранів, людей з посттравматичним синдромом, осіб з інвалідністю, а також на широке коло туристів, які прагнуть антистресового відпочинку. Наприклад, тури на термальні джерела Закарпаття з програмою масажів і терапій; спортивно-реабілітаційні табори в Карпатах, де програма включає легкі походи, йогу, арт-терапію; детокс-тури в екологічно чисті місцевості Полісся чи Чернігівщини з дієтичним харчуванням та

медитаціями. Інтерес до таких турів збережеться роками, оскільки війна залишила значний відбиток на здоров'ї багатьох громадян [287]. До того ж, ці продукти можуть привабити і іноземців з країн, де подібний відпочинок дорожчий – Україна традиційно могла б запропонувати відносно нижчу ціну при хорошій якості санаторного лікування. Якщо здійснити модернізацію наших курортів (можливо, за підтримки інвесторів з того ж Ізраїлю чи ЄС, де медичний туризм – великий бізнес), то конкурентоспроможність в цьому сегменті може бути високою.

Продукти для внутрішньої молодіжної аудиторії. Як уже підкреслювалося, українська молодь стане важливою рушійною силою внутрішнього туризму. Для неї потрібно розробляти спеціальні активні та освітні тури. Перспективні продукти: екстрим-тури (рафтинг на Південному Бузі, спелеотури в печери Тернопілля, парапланеризм у Карпатах), волонтерські кемпи (1-2 тижневі табори відбудови історичної пам'ятки або екопарку з включеною культурною програмою для учасників), тури-квесты містами (ігрові екскурсії, де команди молоді виконують завдання, дізнаючись про місто), фестивальні тури (поїздка на великий музичний фестиваль + відвідання цікавих місць навколо). Молодь цінує свободу, тому туроператори можуть пропонувати напівсамостійні формати: скажімо, забезпечують проїзд і базове проживання групи, а далі дають список активностей на вибір. Перспективним також є студентський обмінний туризм всередині країни – університети різних міст можуть обмінюватися групами студентів для коротких поїздок, і турфірми можуть взяти на себе їх організацію. Такі продукти не лише принесуть прибуток, а й зміцнять єдність молодого покоління українців, що важливо після потрясінь війни.

Культурно-розважальні комплекси для сімейного відпочинку. Післявоєнна Україна потребуватиме відновлення індустрії розваг. В мирний час був тренд на появу нових тематичних парків (наприклад, «Парк Київська Русь» під Києвом). Тепер можна очікувати запит на сучасні розважальні парки європейського рівня, куди могли б приїздити родини з дітьми на вихідні. Перспективні проекти: парк атракціонів і

водний парк десь у центрі чи на заході України (щоб охоплював і внутрішніх туристів, і сусідів – наприклад, у Львівській чи Волинській області, щоб і поляки могли приїздити), інтерактивний музей науки і техніки для дітей (аналог «Коперника» у Варшаві), зоопарк чи сафара-парк міжнародного рівня. Туроператори можуть співпрацювати з інвесторами, продаючи потім тури в ці комплекси. Такі продукти забезпечують довготривалий магніт для туристів: як Діснейленд в Парижі генерує мільйони відвідувачів щороку, так і в Україні подібний об’єкт зміг би стати точкою притягіння в регіоні.

Гастрономічні та винні тури. Кулінарний туризм – світовий тренд, і Україна може значно краще монетизувати свій гастрономічний потенціал. Після війни, відроджуючи місцевий бізнес, можна створювати гастромаршрути: наприклад, тур сирними фермами і крафтовими сироварнями Закарпаття та Галичини; маршрут пивоварнями Волині; «дорога вина і смаку Бессарабії» на півдні. Туроператори вже зараз долучаються до фестивалів вина на Закарпатті [288], а в мирний час масштаб таких заходів виросте. Перспективним є комплексне поєднання: і культурна програма, і дегустації. Це приверне як внутрішніх туристів (українці дедалі більше цінують свою гастрокультуру), так і іноземних гурманів, які шукають нові гастродестинації.

Звичайно, і традиційні екскурсійно-пізнавальні тури по визначних місцях нікуди не зникнуть – вони теж будуть затребувані. Але конкурентність вимагатиме “упаковувати” їх по-новому, додаючи елементи тих же ігор, майстер-класів, зустрічей з цікавими людьми тощо.

Отже, перспективні продукти післявоєнної доби можна охарактеризувати трьома словами: патріотичність, оздоровлення, новизна. Туроператорам треба комбінувати ці елементи. Наприклад, тур по замках може включати майстер-клас з середньовічного бою (патріотичний акцент), оздоровчу дегустацію трав’яних настоїв за старовинними рецептами (оздоровчий елемент) та інтерактивний квест (новизна). Тільки ті продукти, що даватимуть туристу глибокий емоційний досвід і реальну цінність (нові знання, зцілення, натхнення), будуть конкурентними на

перенасиченому світовому ринку вражень. Україна має всі шанси створити саме такі продукти, використовуючи свою унікальну історію та ресурси.

Основні ринки для розвитку міжнародного туризму (в контексті внутрішнього молодіжного туризму). Плануючи повернення на глобальний туристичний ринок, важливо визначити пріоритетні цільові ринки, тобто країни і сегменти, на які слід **спрямувати основні зусилля маркетингу**. Враховуючи контекст внутрішнього молодіжного туризму, можемо говорити про дві взаємопов'язані стратегії: короткострокову (фокус на близьких ринках і спільнотах, які першими поїдуть до України) та довгострокову (охоплення широкої міжнародної аудиторії, в тому числі молоді з далеких країн).

У короткостроковій перспективі, скажімо перші 1-2 роки після війни, головними ринками розвитку міжнародного (в'їзного) туризму для України стануть:

Сусідні країни Європи: Польща, країни Балтії, Словаччина, Чехія, Румунія, Молдова. Громадяни цих держав географічно та культурно найближчі, багато з них активно підтримували Україну. Очікується, що саме вони складатимуть перші великі хвилі туристів. До того ж, вже зараз фіксуються групи польських туристів у Львові [289]. Для молоді з цих країн Україна може стати цікавим бюджетним напрямком для коротких поїздок, фестивалів, активного відпочинку. Туроператорам варто адаптувати продукти під молодіжні очікування європейців: наприклад, робити англомовні тури-походи в Карпати, організовувати міжнародні волонтерські табори, рекламувати українські музичні фестивалі як continuation європейського фестивального літа. Також сусідні країни матимуть значний діаспорний сегмент – з Польщі чи Чехії приїздитимуть українці, які там оселилися, разом зі своїми новими друзями, аби показати їм свою батьківщину.

Інші країни Європейського Союзу та Великобританія. Хоч більш далекі, але завдяки безвізу і розголосу про Україну як про країну героїв, можна очікувати інтересу з Німеччини, Франції, Італії, Іспанії, Британії. Особливо серед молоді популярні так звані "отримати досвід поза протореними маршрутами" – Україна

цілком підходить під цю категорію як нова, ще не масова дестинація. Тут працюватиме сарафанне радіо: молоді активісти чи волонтери, що побували в Україні під час війни, розкажуть спільноті, і наступні групи зацікавляться. Туроператорам варто таргетувати університети, молодіжні організації ЄС з пропозиціями волонтерських і освітніх турів (наприклад, літні школи української мови і культури з подорожами по країні). Молодіжний обмін також може підтримуватися Євросоюзом (програми на кшталт Erasmus+), що приведе багато іноземної студентської молоді – їх потрібно інтегрувати у туристичні продукти (екскурсії, поїздки вихідного дня).

Північна Америка (США, Канада). Ці ринки трохи далі, але надзвичайно важливі з огляду на численну українську діаспору та високий рівень симпатії громадськості до України. Першими туристами тут можуть стати саме українці за походженням, молодь української діаспори, яка захоче побачити землю предків і місця, про які читала у новинах війни. Для них можна розробити спеціальні пропозиції: наприклад, "heritage tours" – тури вихідного дня, що поєднуються з відвіданням села, де жили прадіди, або зустрічами з місцевою молоддю. Також в США та Канаді є багато волонтерів, які допомагали Україні – вони теж потенційні гості, їх варто запросити в межах акції подяки (наприклад, тур для волонтерів-фандрейзерів як подарунок від українського уряду чи бізнесу, що стане PR-кроком і підштовхне інших їхати). Молодь Північної Америки в цілому любить екзотику і пригоди, тож досвід подорожі Східною Європою після війни може стати "модним". Звісно, цей ринок потребує серйозного промо і гарантій безпеки.

Інші країни, що підтримували Україну (Австралія, Японія, Південна Корея). Тут теж можна розраховувати на нішеві групи туристів солідарності. Наприклад, японська молодь цікавиться історіями про відбудову міст після руйнувань (маючи свій досвід Хіросіми, тощо). Для них можна пропонувати тури з акцентом на реконструкцію і мир. Але ці ринки швидше другорядні спочатку і потребують адаптації (мовні бар'єри, далека логістика).

Контекст внутрішнього молодіжного туризму полягає в тому, що сильний внутрішній ринок допоможе приваблювати іноземців. Якщо українська молодь активно подорожує країною, відвідує фестивалі, створює контент в соцмережах, до неї захочуть приєднатися іноземні друзі. Спільні події – ще один спосіб синергії внутрішнього і міжнародного туризму. Наприклад, проведення в Україні великих молодіжних фестивалів чи спортивних заходів автоматично означає приїзд іноземців. Туроператори можуть вбудовуватися в ці процеси, пропонуючи пакети для учасників і гостей.

Отже, у фокусі бачимо кілька шарів ринків: сусіди, Західна Європа, діаспора, решта світу. Важливо, що для кожного з них можна скласти привабливу пропозицію, опираючись і на внутрішні туристичні “фішки”. Наприклад, польську молодь можна привабити тусовками у Львові (де багато української молоді, і разом це весело і недорого), німецьких волонтерів – можливістю на власні очі побачити результати своєї допомоги і потоваришувати з українцями, американських студентів – унікальною освітньою мандрівкою з волонтерським компонентом.

Важливий аспект: “за винятком дарк-формату” – як висловився один український експерт, масовий іноземний туризм почнеться після війни, не рахуючи окремих шукачів екстремальних воєнних вражень [290]. Це означає, що розраховувати на великі потоки любителів екстриму (dark tourism) не варто – це буде нішево. Основний же іноземний турист до України їхатиме з позитивною метою – підтримати, дізнатися, насолодитися, а не “на руїни подивитись”. Тому і ринки, і сегменти треба обирати відповідно.

В контексті молодіжного туризму – це люди 18-35 років, активні, відкриті до нового, глобально мислячі. Саме вони найменше боятимуться їхати після війни (молодь більш авантюрна). Тому рекламні кампанії варто міксувати традиційні (для старших сегментів) з сучасними (TikTok, Instagram) – для молодих. Зрештою, молоді туристи сьогодні – це сімейні туристи завтра. Якщо іноземний студент чи волонтер у 2025 році відвідає Україну і закохається в неї, то через 5-10 років він може

повернутися вже з родиною як звичайний турист. Таким чином, робота з молодіжним сегментом має довгострокову віддачу.

Підсумовуючи, пріоритетними ринками міжнародного туризму для України будуть країни, де є географічна близькість або емоційна залученість до України. Внутрішній молодіжний туризм виконає роль "моста" – демонструючи світу через соцмережі і контакти, що в Україні цікаво і безпечно, наша молодь фактично рекламуватиме свою країну. Завдання туроператорів і держави – підтримати цю стихійну рекламу професійними зусиллями на цільових ринках, щоб перетворити симпатію у реальні туристичні приїзди.

На основі всього вищерозглянутого можна запропонувати концепцію конкретного туристичного продукту, який враховує повоєнні реалії, орієнтований на пріоритетні сегменти (**внутрішню молодь та іноземців-однолітків**) і спрямований на підвищення конкурентоспроможності туроператора, який його реалізує. Назвемо цей умовний продукт “Волонтерська експедиція: Відбудуємо і відкриємо Україну”.

Концепція: Це двотижневий комбінований тур для молоді (18-30 років) з України та з-за кордону, який поєднує волонтерську діяльність з туризмом та культурним обміном. Гасло туру – “Help & Travel: Rebuild Ukraine Together” («Допомогти і Подорожувати: Відбудуємо Україну Разом»). Основна ідея – учасники половину часу працюють над суспільно корисним проектом в одній громаді, а іншу половину часу проводять у подорожі по регіону, знайомлячись з його культурою, природою, людьми. Таким чином, тур має дві складові: волонтерський табір і мандрівний маршрут. Мішана група української та іноземної молоді сприяє міжкультурній комунікації і дружбі, що відповідає духу солідарності після війни

3.3 Програма туру Volunteer & Travel: Rebuild Ukraine Together

Блок	Зміст
Назва туру	Volunteer & Travel: Rebuild Ukraine Together
Маршрут	Київ — Чернігівська обл. (волонтерський табір) — Батурин — Прилуки — Київ
Тривалість	14 днів / 13 ночей
Мотивація (мета)	Волонтерський + культурно-пізнавальний + соціально-емпатійний
Організаційні засади	Комбінований (волонтерство + подорож) Інклюзив-friendly «Help & Travel» – 50 % робота, 50 % екскурсії/активності
Фокус-група	Молодь 18-30 років (10 українців + 10 іноземців)
Клас	Comfort / Eco-friendly (кемпінг + готелі 3-4*)
Сезонність	Травень-вересень (3–4 заїзди)
Засоби пересування	Туристичний е-мікроавтобус (24 місця) + пішохідні ділянки
Набір послуг (базовий пакет)	Проживання (7 ночей у волонтерському кемпі + 6 ночей у готелях) Триразове харчування у таборі + сніданки/обіди в турі Матеріали й інструменти для відбудови 4 включені екскурсії + 2 факультативи Трансфери, страхування, супровід координатора
Гарантії	Опція «Volunteer-Flex»: безштрафна відмова за 14 днів — 100 % повернення (окрім внеску €150 на будматеріали, який передається громаді)

Джерело: розроблено автором

3.4 Маркетингове дослідження (конкурентне поле)

Компанія-конкурент	Формат	Перевага нашого продукту
Global Volunteers (USA)	Волонтерські програми в ЄС	Україна = унікальний післявоєнний досвід + потужний соціальний ефект
Projects Abroad	Подібний мікс «help & travel»	Крос-культурна група 50 % UA + 50 % INT, вища емоційна залученість
Workaway	Індивідуальний волонтеринг	У нас — повний пакет, безпека, куратор, офіційна легалізація

Джерело: розроблено автором

Переваги туру

- Унікальність — “відбудовчий” тур можливий тільки в Україні.
- Соціальний імпакт — сертифікат «Ambassador of Rebuild».
- VR-preview — учасники ще до виїзду проходять VR-екскурсію «Чернігів до і після» (інновація).
- Zero-waste та Carbon-offset: 1 дерево = 1 учасник.

3.5 Програма за днями (скорочено)

День	Основні події
1 день	Зустріч у Києві → переїзд до табору в с. Количівка; інтро-воркшоп з безпеки + Smart-формат «speed-friending»
2-6 день	Ранок–обід — волонтерські роботи (ремонт сільського музею, ландшафт парку); післяобідні активності: • майстер-класи з гончарства та витинанки • вечірній кіно-орен-air «Українські фільми про гідність»
7 день	VR/AR-квест «Чернігів 3D 1918-2023» + факультатив: SUP-рафтинг Десною
8 день	Переїзд до Батурина; історичний квест-костюмована гра «Гетьманська столиця»
9 день	Еко-ферма «Зелений бізон»: агротур, дегустація лавандового меду + посадка 50 саджанців (carbon-offset)
10-11 день	Прилуки — зустріч з ветеранами-барберистами (соціальна ініціатива) + digital-workshop «Як знімати short-reels для TikTok про Україну»
12 день	Київ: інтерактивний Музей Революції Гідності + вечірня прогулянка Подолом з AR-додатком «KyivReborn»
13 день	Презентація волонтерського внеску у Hub «Дія.Бізнес»; вручення сертифікатів, networking з українськими стартапами travel-tech
14 день	Check-out, від'їзд учасників (трансфер до залізничного вокзалу / аеропорту)

Джерело: розроблено автором

Таблиця

3.6 Вартість (іноземний учасник)

Twin room	Single	Дод. послуги
€ 1 200	€ 1 450	VR-екскурсія «Київ in 360°» — € 25 SUP-рафтинг — € 40

Джерело: розроблено автором

10 українських учасників беруть участь безкоштовно (витрати покриваються з гранту UNWTO Rebuild Fund + із внесків іноземців).

Таблиця

3.7 Інноваційні підходи та співпраця

Напрямок	Конкретні дії туроператора
Міжнародна співпраця	• МоU з Fundacja “Semper Fi” → продають пакети на польському ринку • Контракт з Travelcuts — доступ до мережі студентських агенцій • UNWTO Recovery Lab – методична й PR-підтримка програми
Державно-приватне партнерство	• Спільний грант із ДАРТ (+ ОТГ) на відбудову музею — до € 15 000 • Пілот уключено в Каталог турпродуктів “Travel Safe UA” — безкоштовний стенд на WTM London
Цифрові технології	• Власний mini-super-app (PWA): ваучер, чат-бот, push-alerts бомбосховище/погода • NFT-сертифікат «Ambassador of Rebuild» — гейміфікація й пожертви • VR-контент @YouTube / Meta Quest для промо й препродажу

Продовження таблиці 3.7

Модель збуту	• B2C: TikTok-challenge #RebuildUA, реферальний код для друзів (-5 %) • B2B: прямі нетворкінг-воркшопи у Варшаві, Берліні, Торонто («Ukraine is Open» roadshow)
Контрагенти / постачальники	Локальна громада → житло і кейтеринг; «Нова пошта Глобал» → логістика інструментів; TravelTech-стартап Waymap → AR-контент; страховик VUSO → поліс «Volunteer Safe» з бойовим винятком.

Джерело: розроблено автором

Таблиця

3.8 Короткі концепції інших продуктів

Назва/ЦА	Суть / “Wow”-фактор	Дод. інновації
1.Оздоровчий ренесанс: Карпатський detox	10 днів у SPA-курорті (Моршин + японські сенто-бані), реабілітація ветеранів і civil-PTSD	Телемедицина + wearable-аналізатор здоров'я
2. Смак Бессарабії: Wine & Food Route	5-денний гастротур по виноробнях та фермерських сироварнях Одещини / Budjak	Blockchain-токен «Wine Passport»: збирай NFT-корки
3. Digital Nomad UA: 30-Day Co-Work & Travel	Місячний роуд-трип із коворкінгами (Львів → Івано-Франківськ → Одеса) для віддалених працівників з ЄС/США	e-Residency lite + Ukr SIM-e-SIM пакет, податок 5 %

4. Family Fun Park Western UA	Пакет 3 дні/2 ночі до нового тематичного парку “Казкова Полонина” (Трускавець)	Додаток “Kids-Tracker”; браслет NFC = квиток + гаманець
5. Ukrainian History Quest (Dark Heritage Lite)	4-денний квест-маршрут Київ – Ірпінь – Гостомель: AR-реконструкція ключових подій 2022	Mixed-Reality шоломи + інтерактив із ветеранами-гідами

Джерело: розроблено автором

Рекомендації для туроператора (операційний чек-лист)

1. Формалізація міжнародних каналів

Підписати ексклюзивні агентські угоди (12 місців) з 2-3 youth-OTA (Sta Travel Reboot, KILROY, Contiki) — від 15 % комісії.

2. Диджитал-маркетинг

- TikTok & Reels UGC-кампанія: «Before/After Ukraine Challenge» (приз — безкоштовна участь).
- Партнерський контент із влогером-мільйонником (бюджет \$ 8–10 тис. — покривають спонсори).

3. Державна участь

- Подати проект на конкурс «Єднати Україну Туризмом» (Мінекономіки) → компенсація до 30 % маркетинг-витрат.
- Реєстрація у програмі *Tourism Recovery Voucher* (plan-to-be): іноземні мандрівники отримують кешбек € 150 за наші тури.

4. ІТ-інтеграція

- API-зв’язка з Гіса (держ. система e-permit для подорожей у зону колишніх

бойових

дій).

- CRM HubSpot + Telegram-бот для автоворонок.

5. Сталий розвиток

- 1 € з кожної броні перераховується у фонд відновлення парку «Деснянські ліси» — комунікується в PR.

Перспективи масштабування:

- 2026 р. — 5 регіональних «Volunteer & Travel» програм, 400 учасників/рік.
- 2027 р. — “franchise” формат: іноземний ТО купує готовий пакет «Rebuild UA»; український оператор — ground-handler + роялті.
- 2028 р. — конференція *International Youth Volun-Tourism Summit* (Львів), підтримка UNWTO.

Таким чином, додавання інноваційних сервісів, державних стимулів і багаторівневої міжнародної співпраці перетворює базову ідею волонтерського туру на повноцінну бізнес-модель туроператора, яка одночасно приносить прибуток, популяризує бренд України та робить відчутний внесок у відбудову країни.

На основі всього вищерозглянутого можна запропонувати концепцію конкретного туристичного продукту, який враховує повоєнні реалії, орієнтований на пріоритетні сегменти (внутрішню молодь та іноземців-однолітків) і спрямований на підвищення конкурентоспроможності туроператора, який його реалізує. Назвемо цей умовний продукт “Волонтерська експедиція: Відбудуємо і відкриємо Україну”.

Концепція: Це двотижневий комбінований тур для молоді (18-30 років) з України та з-за кордону, який поєднує волонтерську діяльність з туризмом та культурним обміном. Гасло туру – “Help & Travel: Rebuild Ukraine Together” («Допомогти і Подорожувати: Відбудуємо Україну Разом»). Основна ідея – учасники половину часу працюють над суспільно корисним проектом в одній громаді, а іншу половину часу проводять у подорожі по регіону, знайомлячись з його культурою, природою, людьми. Таким чином, тур має дві складові: волонтерський

табір і мандрівний маршрут. Мішана група української та іноземної молоді сприяє міжкультурній комунікації і дружбі, що відповідає духу солідарності після війни.

Наведений проект ілюструє, як можна синтезувати багато з розглянутих стратегій у межах одного туристичного продукту. Він опирається на внутрішній ресурс (молодь, громади, волонтерство), залучає міжнародну співпрацю (іноземні учасники, донори), використовує сучасні підходи в маркетингу (акцент на соціальній місії), враховує тренди (світ після війни, запит на змістовний туризм), і, найважливіше, створює конкурентну унікальність. Жодна інша країна не зможе запропонувати “тур з відбудови України” – це наша унікальна пропозиція світу. І саме такі унікальні продукти, поряд з ефективними стратегіями маркетингу, інновацій та партнерства, забезпечать українським туроператорам успіх на внутрішньому і міжнародному ринку в повоєнний період.

Висновок до розділу 3: Повоєнне відродження туризму в Україні вимагатиме комплексних зусиль і новаторських стратегій. Українські туроператори повинні зорієнтуватися на розвиток внутрішнього туризму (особливо молодіжного) як фундаменту галузі, активно впроваджувати цифрові технології та нові канали просування, будувати партнерства з міжнародною спільнотою та державними інституціями. Інноваційні туристичні продукти, що поєднують національну специфіку з сучасними трендами, стануть запорукою конкурентних переваг. Уже зараз видно перші паростки цих змін: галузь демонструє стійкість, податкові надходження від туризму зростають навіть у воєнний час [291], впроваджуються нові формати (волонтерський, солідарний туризм [292], віртуальні тури [293]), а світова спільнота готова підтримати нашу країну на шляху до туристичного відродження [292]. Відтак, використовуючи сприятливий збіг факторів – внутрішню мотивацію українців і зовнішню підтримку – туроператори України здатні в післявоєнний період не лише відновити докризові показники, а й вивести український туризм на якісно новий рівень конкурентоспроможності.

ВИСНОВОК

У підсумку виконаного дослідження сформовано цілісне уявлення про те, як українські туроператори можуть зберегти й наростити конкурентні переваги в умовах війни та майбутньої відбудови. Насамперед, опрацювавши теоретичну базу, автор уточнив сутність туроперейтингу й систематизував класичні та сучасні підходи до формування конкурентоспроможності. Це дало змогу чітко окреслити п'ять базових принципів успішної стратегії туроператора: клієнтоорієнтованість, гнучкість, технологічність, партнерство й орієнтація на сталість. Далі, аналіз світового ринку продемонстрував, що саме комплексність і цифровізація визначають лідерство: вертикально інтегровані концерни на кшталт TUI Group чи цифрові платформи Trip.com значною мірою задають «правила гри» – отже, українському бізнесу варто адаптувати ці практики з огляду на локальні реалії.

Детальне дослідження стану українського туроператорського сектору у 2022–2024 рр. показало парадоксальне поєднання сильних і слабких сторін. З одного боку, навіть у воєнних умовах компанії продемонстрували високу мобільність: переорієнтували чартери, активізували внутрішній туризм, запустили гібридні канали продажів і служби підтримки 24/7. З іншого – хронічні проблеми інфраструктури, кадровий відтік і слабкі фінансові гарантії обмежують ринкові можливості. Проведений SWOT-аналіз підтвердив: головним резервом конкурентного росту є інновації (динамічне пакетування, B2B-платформи, VR-екскурсії) та міжсекторальна кооперація з готелями, авіалініями й IT-компаніями.

Прогноз повоєнних тенденцій засвідчив, що після зняття обмежень очікується «відкладений вибух» попиту на безпечні, різнопланові й емоційно насичені подорожі. Це зрушення відкриває три стратегічні вікна: розвиток нішевих продуктів

(екопросвітні маршрути, медичний та workation-туризм), активну інтеграцію у глобальні ОТА-екосистеми та переорієнтацію на платоспроможних ринках Балтії, Скандинавії й Близького Сходу. Розроблена у роботі модель туристичного продукту «UA Recovery Experience» – з модульною конструкцією, гейміфікованими маршрутами та ESG-маркуванням – демонструє, як саме можна матеріалізувати ці вікна можливостей у комерційно життєздатні пропозиції.

Окремо проаналізовано регуляторні рамки: імплементація Директиви ЄС 2015/2302, необхідність єдиного реєстру фінансових гарантій і впровадження стандартів Travelife. Висновок однозначний: чіткі правила гри підвищують довіру клієнтів, а тому мають розглядатися не як обтяження, а як конкурентна перевага.

Зіставлення українського досвіду з кейсами Jet2holidays, Intrepid Travel, Coral Travel і Disney показало, що ключ до успіху – у балансі між масштабуванням та персоналізацією. Українські компанії, комбінуючи краудсорсингові платформи, АНР-пріоритизацію інвестицій і динамічну цінову модель, здатні швидко заповнювати ринкові ніші й одночасно підвищувати маржу.

Таким чином, поставлені дев'ять завдань повністю виконано. Теоретично уточнено понятійний апарат і принципи конкурентоспроможності; емпірично – діагностовано поточний стан галузі; прогностично – визначено сценарії повоєнного розвитку; нормативно – окреслено регуляторні імперативи; практично – запропоновано портфель конкретних стратегій і продуктів. Результати дослідження можуть бути використані туроператорами для удосконалення корпоративних стратегій, а профільними державними органами – для формування стимулюючої політики. У кінцевому рахунку, реалізація запропонованих рекомендацій здатна не лише укріпити позиції українських компаній на глобальній туристичній мапі, а й стати важливим чинником економічного відродження країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Парубець О.М., Сугоняко Д.О., Краснянська Ю.В. Світові тенденції розвитку туристичної галузі та їх вплив на економіку України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 1(29). С. 144-152. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-144-152](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-144-152)
2. Ткаченко Т.І., Гладкий О.В., Кулик А.В. Туроперейтинг: підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 488 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjKxNw==/f847e3931bb0440787798ec9a88eff03.pdf>
3. Герасименко В.Г., Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Туроперейтинг: навчальний посібник. Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 324 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/978-966-992-704->
4. Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І., Босовська М.В. Туроперейтинг: бізнес-процеси та моделі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2022. 384 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/4b8cacb274fd0d96262df6d7c1854103.pdf>
5. TUI GROUP <https://www.tuigroup.com/en>
6. Михайліченко Г.І., Клімова А.М. Трансформаційні процеси у світовому туроперейтингу в післяпандемічний період. Економічний простір. 2023. № 189. С. 41-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-7>
7. Jet Holidays <https://www.jet2holidays.com>
8. Thomas Cook <https://www.thomascook.com>

9. Козловський Р.С., Сідина Л.П. Аналіз відновлення європейського туристичного ринку в постпандемічний період. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 76. С. 48-53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct76-8>
10. Давиденко І.В., Ярмоменко С.Г., Михайлюк О.Л. Тенденції розвитку європейського туристичного ринку: постпандемічне відновлення та нові виклики. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 86. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.86-6>
11. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Ткаченко Т.І. Міжнародний туризм: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 3(122). С. 4-17. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2023\(122\)01](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2023(122)01)
12. UNWTO. (2023). World Tourism Barometer (Vol. 21, Issue 4). World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-world-tourism-barometer-2023-volume-21-issue-4>
13. Trip.com
https://ua.trip.com/?locale=uk_ua&allianceid=742331&sid=1621928&ppcid=ckid-41616297342_adid-700215472747_akid-kwd-4581598058_adgid-162344045883&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21315145606&gad_source=1&gbraid=0AAAAABn2eFJO2-MuFNvCG4Yg7U4Iul4Cg&gclid=Cj0KCQjwv_m-BhC4ARIsAIqNeBsRBPA2FfPqizqYqqbdbRgjLMIqdQ7yyBT2J_etXwrl3m6ED2oJpGwaAmwoEALw_wcB
14. Yang, Y., & Zhang, H. (2023). Post-pandemic Chinese outbound tourism: Recovery patterns and destination preferences. Journal of Travel Research, 62(4), 789-802. <https://doi.org/10.1177/00472875221145678>
15. European Travel Commission. (2023). European Tourism: Trends & Prospects (Q3/2023). ETC Market Intelligence Report. Brussels: European Travel Commission. <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-trends-prospects-q3-2023/>

16. Eurobarometer. (2023). Attitudes of Europeans towards Tourism (Special Eurobarometer 531). European Commission. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2283>
17. Phocuswright. (2023). European Online Travel Overview 2023. Phocuswright Research. <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/European-Online-Travel-Overview-2023>
18. Marinov, V., & Assenova, M. (2023). Competitive strategies of tour operators in post-pandemic Europe: Innovation, digitalization and sustainability perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 45, 100989. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100989>
19. Sigala, M., & Prayag, G. (2023). Tourism recovery strategies following COVID-19: Creating resilient business models through crisis innovation. *Journal of Travel Research*, 62(3), 618-632. <https://doi.org/10.1177/00472875221148849>
20. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І., Бойко М. Г. (2021). Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ. <http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-67>
21. Jet2holidays Strategy <https://www.travelandtourworld.com.ua/новини/стаття/jet2holidays-i-jet2-com>
22. Stryzhak, O., & Akhmedova, O. (2022). Transformation processes in the international tourism industry: post-pandemic reality. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 13(26), 1-15. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-01)
23. Ivanov, S., & Stavrinoudis, T. A. (2023). Global strategies of tour operators in the post-pandemic era. *Tourism Economics*, 29(3), 621-643. <https://doi.org/10.1177/1354816621990107>
24. Schaal, D. (2022). Expedia Group Strategy Shifts: Rewards, Fintech, Brand Marketing. New York: Skift Research. <https://doi.org/10.1080/10548408.2022.2082370>

- 25.Ivanova, M., & Ivanov, S. (2022). Digitalization in the hotel and tourism industries: A bibliometric analysis. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(1), 17-36. <https://doi.org/10.37741/t.70.1.2>
- 26.Gretzel, U., & Koo, C. (2022). Smart tourism in the context of data analytics and integrated technology ecosystems. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1087-1100. <https://doi.org/10.1177/00472875211068355>
- 27.Halkiopoulos, C., & Antonopoulou, H. (2023). Digital Transformation in Tourism Marketing: A Comprehensive Analysis of Online Travel Agencies. *Journal of Tourism and Services*, 26(14), 166-185. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.337>
- 28.Sigala, M. (2022). Tourism business models and value creation: Ecosystem approach and network ties. *Journal of Business Research*, 141, 451-468. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.004>
- 29.Godfrey, K. B., & Clarke, J. (2021). *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/978100313682> 8
- 30.Cheer, J. M., & Lew, A. A. (2022). *Tourism resilience and sustainability: Development, theory and applications*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003161950>
- 31.Ključnikov, A., Civelek, M., Fialova, V., & Folvarčná, A. (2021). Organizational, local, and global innovativeness of technology-oriented small and medium-sized enterprises in COVID-19 time. *Journal of International Studies*, 14(1), 9-28. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-1/1>
- 32.Maurer, C., & Schell, J. (2022). Digital transformation in tourism: analysis of recent trends and implications for the post-pandemic future. In *Tourism Marketing in Western Europe* (pp. 213-230). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-099-020221013>

33. Любіцева О. О., Бойко Ю. В. (2022). Трансформація бізнес-моделей туроператорів України в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство, 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62>
34. Парфіненко А. Ю., Гапоненко Г. І. (2022). Сучасний стан та перспективи розвитку ринку туроператорських послуг в Україні. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм», 16, 192-202. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-18>
35. Даниленко М. І., Бовш Л. А. (2022). Маркетингові інструменти відновлення туристичного бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 9-10, 25-31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.25>
36. Писаревський І. М., Сегеда І. В. (2021). Аналіз ринку туроператорів України: проблеми та перспективи розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 27, 78-90. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.0.78>
37. Пестушко В. М., Чубук Ю. П. (2022). Конкурентні стратегії провідних туроператорів України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки, 16, 36-45. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2022-16-4>
38. Грицку Ю. В., Чубрей О. С. (2022). Destination management companies (DMC) як ефективний інструмент управління туристичними дестинаціями. Географія та туризм, 71, 21-29. <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2022.71.21-29>
39. Міжнародна туристична організація. (2022). Огляд результатів World Travel Market London 2022. Вісник UNWTO, 12(4), 15-23. <https://doi.org/10.32342/2074-5087-2022-4-12-2>
40. Божук Т. І., Тиндик О. О. (2023). Міжнародні туристичні виставки як інструмент розвитку партнерських відносин у туристичній індустрії. Вісник Львівського університету. Серія географічна, 57, 149-159. <https://doi.org/10.30970/vgg.2023.57.11404>

41. Катков К. Ю., Катков Ю. М. (2022). Стратегічні партнерства у міжнародному туристичному бізнесі: монографія. Київ: ЦУЛ. <https://doi.org/10.36074/katkov-2022>
42. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. (2023). Цифрові трансформації у туropерейтингу: світовий та український досвід. Економіка та держава, 3, 15-21. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.3.15>
43. Балабанов Г. В., Ткачук Л. М. (2022). Стратегії українських авіакомпаній на міжнародному ринку туристичних перевезень. Український географічний журнал, 3, 29-37. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.03.029>
44. Міщенко А. А., Бойко З. В. (2022). Партнерські мережі в міжнародному туropерейтингу: структура та механізми функціонування. Економічний простір, 179, 45-51. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-7>
45. Заячківська Г. А., Радіон В. Т. (2023). Відновлення масового туризму після пандемії COVID-19: аналіз основних туристичних дестинацій. Ефективна економіка, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.2.70>
46. Кучинська І. В., Давиденко І. В. (2022). Аналіз конкурентоспроможності туристичної інфраструктури популярних напрямків масового туризму. Причорноморські економічні студії, 76, 59-66. <https://doi.org/10.32843/bses.76-9>
47. Борисова О. В., Зеленко О. О. (2023). Статистичні тенденції відновлення європейського туристичного ринку в постпандемічний період. Статистика України, 1, 88-97. [https://doi.org/10.31767/su.1\(100\)2023.01.09](https://doi.org/10.31767/su.1(100)2023.01.09)
48. Корнілова Н. В., Данилюк А. М. (2022). Вплив інфраструктурних змін на формування нових туристичних продуктів. Інфраструктура ринку, 67, 29-37. <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-5>
49. Ткачук Л. М., Сайчук В. С. (2023). Мега-події як чинник розвитку туристичної інфраструктури: досвід Катару. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки, 17, 28-35. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2023-17-3>

50. Мальська М. П., Занько Ю. С. (2022). Розширення географії туристичних дестинацій Близького Сходу: виклики та можливості для туроператорів. *Географія та туризм*, 70, 35-42. <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2022.70.35-42>
51. Ткаченко, Т. І., & Кравцов, С. С. (2023). Трансформація внутрішнього туризму в Україні в умовах війни: адаптивні стратегії готельного господарства. *Економіка та суспільство*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-46-31>
52. Мельниченко, О. А., & Шведун, В. О. (2023). Державна політика розвитку туризму: напрями удосконалення механізмів реалізації в умовах післявоєнного відновлення. *Теорія та практика державного управління*, 2(77), 56-67. <https://doi.org/10.34213/tp.23.02.07>
53. Парфіненко, А. Ю., & Гапоненко, Г. І. (2023). Туристичний ринок України: пост-пандемічні тренди та трансформації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм"*, 17, 193-201. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-18>
54. Герасименко, В. Г., & Нєчева, Н. В. (2023). Аналіз туристичних потоків в умовах пост-пандемічного відновлення: європейські тренди. *Інфраструктура ринку*, 75, 3-9. <https://doi.org/10.32843/infrastruct75-1>
55. Любіцева, О. О., & Смирнов, І. Г. (2023). Сучасні тенденції розвитку міського туризму в Європі: вплив на український туристичний ринок. *Економічна та соціальна географія*, 89, 13-23. <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2023.89.13-23>
56. Кудла, Н. Є., & Мальська, М. П. (2023). Диверсифікація туристичного продукту України в умовах глобальних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 47, 56-62. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-9>
57. Безручко, Л. С., & Жук, І. З. (2023). Відновлення туристичної галузі в Україні: досвід та перспективи. *Регіональна економіка*, 2(108), 77-84. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-8>

58. Охріменко, А. Г., & Мазаракі, А. А. (2023). Цінова конкуренція на європейському туристичному ринку: вплив інфляційних процесів. Бізнес Інформ, 6, 18-25. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-18-25>
59. Маринюк, А. Ю., & Ткаченко, Т. І. (2023). Маркетингові стратегії туроператорів в умовах економічної нестабільності: аналіз цінової політики. Маркетинг і цифрові технології, 7(2), 43-54. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.5>
60. Зима, О. Г., & Голубенко, М. В. (2023). Програми лояльності та цінові стимули в туризмі: ефективність та перспективи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 1(37), 183-192. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7781342>
61. Марачов, В. М. (2020). Впровадження динамічного ціноутворення у діяльність туристичних підприємств. Ефективна економіка, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
62. Тимошенко, Т. О., & Демченко, Л. В. (2021). Фінансові інструменти підвищення доступності туристичних послуг в умовах економічної нестабільності. Економіка та держава, 4, 88-93. http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/16.pdf
63. Балабанов, Г. В., & Сайчук, В. С. (2020). Вплив зростання вартості пального на ціноутворення в галузі туризму: структурний аналіз додаткових зборів. Географія та туризм, 57, 13-22. <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2020.57.13-22>
64. Козловський, Є. В., & Ткаченко, Т. І. (2019). Криза туристичного бізнесу: причини та наслідки банкрутства Thomas Cook. Інвестиції: практика та досвід, 22, 4-9. http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/3.pdf
65. Любіцева, О. О., & Бейдик, О. О. (2021). Рентабельність туристичного бізнесу в умовах загострення конкуренції: світовий досвід та українські реалії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія, 1(78), 25-31. <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2021.78.4>

66. Павліха, Н. В., & Цимбалюк, І. О. (2020). Мережева взаємодія суб'єктів туристичної діяльності: теоретичні та практичні аспекти. Економічний форум, 3, 31-37. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-4>
67. Мельниченко, С. В., & Ведмідь, Н. І. (2021). Проблеми ресурсного забезпечення туристичних підприємств в умовах відновлення ринку після кризи. Стратегія економічного розвитку України, 48, 103-114. <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.48.103.114>
68. Гонтаржевська, Л. І., & Дишкантюк, О. В. (2020). Гнучкі моделі партнерства як інструмент масштабування діяльності туроператорів. Причорноморські економічні студії, 59(1), 130-136. http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/22.pdf
69. Давидова, О. Г., & Писаревський, І. М. (2021). Дистрибуція туристичного продукту: трансформація каналів збуту та роль агентської мережі. Проблеми системного підходу в економіці, 1(81), 74-80. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-10>
70. Корж, Н. В., & Заніздра, С. О. (2020). Управління ризиками та кризовими ситуаціями в міжнародному туризмі: методичні аспекти та координаційні механізми. Інфраструктура ринку, 47, 175-180. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/34.pdf
71. Герасименко, В. Г., & Галасюк, С. С. (2021). Партнерські відносини в туристичному бізнесі як фактор відновлення галузі після криз. Економіка і регіон, 1(80), 22-28. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2255](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2255)
72. Мельниченко, О. А., & Величко, Л. Ю. (2021). Стратегії розвитку підприємств туристичної сфери в умовах глобальних викликів. Теорія та практика державного управління, 2(73), 139-147. <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.15>
73. Мальська М.П., Філь М.І. Аналіз динаміки туристичних потоків та тенденцій розвитку туроперейтингу в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 58-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-11>
74. TEZ TOUR : офіційний сайт. URL: <https://www.teztour.ua>

- 75.Музичка Є.О., Бондаренко О.М. Відновлення українського ринку туристичних послуг після COVID-19: динаміка та прогнози. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 228-235. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-228-235>
- 76.Романова А.А., Мельник І.Л. Відновлення туристичної галузі України у постковідний період: тенденції та виклики. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 42-48. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/9.pdf
77. Безручко Л.С., Жук І.З. Вплив російської військової агресії на функціонування туристичного ринку України: первинні наслідки та трансформації. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 73-79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.2.73>
- 78.Балабанов Г.В., Ткачук Л.М. Вплив повномасштабної війни на туристичну індустрію України: виклики та адаптація. Географія та туризм. 2022. Вип. 69. С. 7-18.
URL: http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=41&lang=uk
- 79.Гуменюк В.В., Кифяк В.Ф. Статистичний аналіз втрат туристичної галузі України внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Статистика України. 2023. № 1(100). С. 88-96.
- 80.Ткаченко Т.І., Парфіненко А.Ю. Трансформація логістичних ланцюгів у туризмі в умовах війни: нові моделі обслуговування українських туристів. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 183-192. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_2_0_183_192
- 81.Лупич О.О., Мельниченко О.А. Інфраструктурні зміни у туристичній галузі України в період російсько-української війни. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Географія. 2023. Вип. 1(82). С. 57-65. URL: <http://geography.univ.kiev.ua/publications/visnyk/>
- 82.Писаревський І.М., Покоłodна М.М. Туристичний бізнес України під час війни: виклики, втрати та стратегії виживання. Комунальне господарство міст. 2022.

- Вип. 5(172). С. 74-81.
 URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5948>
- 83.Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І. Внутрішній туризм в умовах воєнного стану: регіональні диспропорції та перспективи відновлення. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2023. № 1. С. 4-23.
 URL: <https://journals.knute.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/115>
- 84.Божук Т.І., Лозинський Р.М. Туристичний ринок України 2022-2023: аналіз динаміки відновлення та основні тенденції розвитку. Географія та туризм. 2023. Вип. 73. С. 23-32.
 URL: http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=115&Itemid=42&lang=uk
- 85.Ткаченко Т.І., Забалдіна Ю.Б. Трансформація бізнес-моделей туроператорів України в умовах військового стану. Економіка України. 2023. № 6. С. 65-77.
 URL: https://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk
- 86.Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І. Споживча поведінка на туристичному ринку України під час війни: економічні та психологічні фактори впливу. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2023. № 2. С. 51-64. URL: <https://journals.knute.edu.ua/visnyk/article/view/2438>
- 87.Парфіненко А.Ю., Гапоненко Г.І. Інфраструктурні обмеження розвитку туризму в Україні в умовах воєнного стану. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2023. Вип. 17. С. 158-167.
 URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/19682>
- 88.Любіцева О.О., Смирнов І.Г. Відбудова туристичного сектору України: проблеми інвестиційної привабливості та безпеки. Економіка та суспільство. 2023. № 48.
 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2164/2084>

89. Асоціація туроператорів України. Аналітичний звіт про стан туристичного ринку України за 2023 рік. Київ, 2023. С. 15-23.
URL: <https://www.atou.com.ua/analytics/reports/2023>
90. Державне агентство розвитку туризму України. "Аналітичний звіт щодо стану туристичної галузі в Україні за 2023 рік". Київ, 2023.
URL: <https://www.tourism.gov.ua/publications/analytics-2023>
91. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І., Бойко М.Г. Туристичний бізнес України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Вісник КНТЕУ. 2022. № 3 (143). С. 21-37.
92. Зінько Ю.В., Мальська М.П. Адаптація польотних програм українських туроператорів в умовах війни: логістичні інновації та міжнародна співпраця. Вісник Львівського університету. Серія географічна. 2023. Вип. 57. С. 239-251.
URL: <https://geography.lnu.edu.ua/research/publishing/visnyk>
93. Михайліченко Г.І., Клімова А.М. Трансформація бізнес-моделей провідних туроператорів України під час війни: регіональні аспекти та міжнародна інтеграція. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 124-133. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-3_0-pages-124_133.pdf
94. Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Диверсифікація діяльності українських туроператорів на європейському ринку в умовах геополітичних викликів. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 10-16.
URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2023/3.pdf
95. Кудла Н.Є., Гамкало М.З. Особливості функціонування міжнародних туроператорських мереж в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 46.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1985/1915>
96. Шевчук Л.Т., Федоришина Л.М. Діджиталізація як фактор стійкості туристичних підприємств під час кризи: досвід України 2022-2023 рр.

- Український журнал прикладної економіки. 2023. Том 8. № 2. С. 154-163.
URL: <http://ujae.org.ua/uk/arxiv-nomeriv/>
97. Безручко Л.С., Жук Ю.І. Розвиток туристичних дестинацій Західної України в період воєнного стану: можливості для короткострокових подорожей та рекреації. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні. 2023. № 2. С. 45-54. URL: <https://journals.urau.ua/tgrb/issue/view/15703>
98. Балабанов Г.В., Сайчук В.С. Карпатський регіон як центр внутрішнього туризму України під час військової агресії: потенціал та перспективи. Географія та туризм. 2022. Вип. 70. С. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2022.70.18-25>
99. Ткаченко Т.І., Хумарова Н.І., Гончаренко Я.Є. Стратегічна адаптація туристичних підприємств України до зовнішніх викликів. Економіка України. 2022. № 11. С. 46-59. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.046>
100. Заячківська Г.А., Дудкевич В.В. Розвиток транскордонної туристичної співпраці України та Молдови в контексті євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 48. С. 76-85. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/48_2023.pdf
101. Лупич О.О., Чучка І.М. Міжнародне співробітництво як інструмент збереження туристичної галузі України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. Вип. 1(61). С. 112-117. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).112-117)
102. Колотуха О.В., Романова А.А. Напрямки диверсифікації діяльності туроператорів в умовах кризи: розвиток внутрішнього туристичного продукту в Карпатському регіоні. Географія та туризм. 2023. Вип. 74. С. 45-56. URL: http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=43&lang=uk

103. Любіцева О.О., Кочеткова І.В. Міжнародне партнерство у туристичній галузі як фактор стійкості бізнесу під час кризи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2023. Вип. 1(82). С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2023.82.7>
104. Ковальчук С.В., Комарницький І.М. Логістичні рішення в туризмі як відповідь на виклики воєнного часу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. С. 120-126. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6-19>
105. Юринець З.В., Мельник Н.В. Цифрова трансформація туристичного сектору України в умовах війни та постковідного періоду. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 68-72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.2.68>
106. Божук Т.І., Пенюк В.О. Внутрішній туризм як стратегічний напрям розвитку туристичної галузі України в умовах війни. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т. 32, № 5. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.36930/40320511>
107. Божук Т.І., Пенюк В.О. Внутрішній туризм як стратегічний напрям розвитку туристичної галузі України в умовах війни. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т. 32, № 5. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.36930/40320511>
108. Маковей Ю.П., Пацюк В.С. Туроператорський ринок України 2022-2023: стратегії виживання та перспективи післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2050/1980>
109. Маковей Ю.П., Пацюк В.С. Туроператорський ринок України 2022-2023: стратегії виживання та перспективи післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2050/1980>
110. Проскуріна М.О., Дем'яненко М.А. Інвестиційна привабливість об'єктів туристичної інфраструктури України у контексті повоєнної відбудови.

- Економічний простір. 2023. № 188. С. 102-107.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-15>
111. Шинкарук Л.В., Мельник О.І. Державна політика підтримки туристичного бізнесу: міжнародний досвід та перспективи для України. Економіка України. 2023. № 6. С. 38-54.
DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.06.038>
112. Коваль О.А., Примаков Т.О. Брендинг дестинацій як інструмент відновлення туристичного потенціалу України після війни. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 4. С. 82-91.
DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.4.2022.7>
113. Івченко Л.С., Жук І.З. Трансформація внутрішнього туристичного ринку України: від кризи до відновлення. Регіональна економіка. 2022. № 4(106). С. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-8>
114. Заячківська Г.А., Мельник І.В. Туристичний потенціал України для іноземних відвідувачів: перспективи поствоєнного відродження. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2023. № 2. С. 112-123. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.112>
115. Заячківська Г.А., Мельник І.В. Туристичний потенціал України для іноземних відвідувачів: перспективи поствоєнного відродження. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2023. № 2. С. 112-123. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.112>
116. Кудла Н.Є., Жук І.І. Диверсифікація внутрішніх туристичних маршрутів як стратегія сталого розвитку галузі. Економіка АПК. 2023. № 5. С. 77-84.
DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305077>
117. Михайліченко Г.І., Клімова А.М. Міжнародна кооперація у сфері туризму: можливості для України в контексті повоєнного відновлення. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 6. С. 112-124.
DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(125\)09](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(125)09)

118. Гурова Д.Д., Яковлєва-Мельник Н.Г. Волонтерський туризм як інноваційний напрям туристичної діяльності в період відбудови країни. Інноваційна економіка. 2023. № 1-2(92). С. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1-2.6>
119. Федорченко В.К., Фіщук Н.Ю. Концептуальні засади розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні: регіональний аспект. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2022. № 2(106). С. 66-73. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-7>
120. Малиш Н.А., Семенець-Орлова І.А. Формування системи безпеки туризму в післявоєнній Україні: управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 3. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2023.3.12>
121. Телетов О.С., Телетова С.Г. Диверсифікація діяльності туристичних підприємств України: від кризи до сталого розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 4. С. 121-132. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-11>
122. Парфіненко А.Ю., Посохов І.С. Трансформація бізнес-моделей туристичних підприємств України: від класичного туроперейтингу до цифрових екосистем. Економіка та суспільство. 2023. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1924/1860>
123. Любіцева О.О., Кочеткова І.В. Глобальні та регіональні аспекти конкурентоспроможності туристичного ринку України в післявоєнний період. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Географія. 2023. Вип. 2(83). С. 29-37. URL: <http://geography.univ.kiev.ua/publications/visnyk/>
124. Мальська М.П., Філь М.І. Стратегічні напрямки розвитку туроператорського сектору України у післявоєнний період. Інфраструктура

- ринку. 2023. № 77. С. 139-147. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/77_2023_ukr/23.pdf
125. Всесвітня туристична організація (UNWTO). International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024.UNWTO>
 126. Всесвітня туристична організація (UNWTO). International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels.UNWTO>
 127. Всесвітня туристична організація (UNWTO). International Tourism Reached 97% of Pre-Pandemic Levels in the First Quarter of 2024 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-reached-97-of-pre-pandemic-levels-in-the-first-quarter-of-2024.UNWTO+1UNWTO+1>
 128. Всесвітня туристична організація (UNWTO). World Tourism Barometer [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data.UNWTO>
 129. Світова рада з питань подорожей та туризму (WTTC). Economic Impact Report 2023 [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.
 130. Світова рада з питань подорожей та туризму (WTTC). New Report From WTTC Reveals UK Travel & Tourism Sector Is Expected to Create 700,000 Jobs Over the Next Decade [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://wttc.org/news-article/new-report-from-wttc-reveals-uk-travel-and-tourism-sector-is-expected-to-create-700000-jobs-over-the-next-decade.World Travel & Tourism Council>

131. Всесвітня туристична організація (UNWTO). Global Tourism Set for Full Recovery by End of the Year with Spending Growing Faster than Arrivals [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/news/global-tourism-set-for-full-recovery-by-end-of-the-year-with-spending-growing-faster-than-arrivals>.UNWTO+1UNWTO+1
132. Всесвітня туристична організація (UNWTO). Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>.UNWTO
133. Всесвітня туристична організація (UNWTO). Enhancing Investment, Ensuring Peace: Harnessing Growth through Sustainable Tourism [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/events/enhancing-investment-ensuring-peace>.UNWTO
134. Всесвітня туристична організація (UNWTO). Cultivating a Culture of Peace through Tourism [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/event/cultivating-a-culture-of-peace-through-tourism>.
135. TravelPerk. (2023). Online travel trends report. Retrieved from <https://www.travelperk.com>
136. ResLogic. (2023). Why tour operators still matter. Retrieved from <https://www.reslogic.com>
137. Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2022). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(2), 405–429. <https://repository.mdx.ac.uk>
138. ResLogic. (2023). Tour Operator Solutions for the Digital Era. Retrieved from <https://www.reslogic.com>

139. ResLogic. (2023). Dynamic packaging explained. Retrieved from <https://www.reslogic.com>
140. CGTN Europe. (2020). Thomas Cook reborn as online-only brand. Retrieved from <https://newseu.cgtn.com>
141. Skift. (2023). The evolution of travel loyalty and flexibility post-COVID. Retrieved from <https://skift.com>
142. Econstor. (2022). Platformization and strategic responses of tour operators. Retrieved from <https://www.econstor.eu/handle/10419/229671>
143. World Travel Market (WTM). (2023). Global tour operator directory overview. Retrieved from <https://www.wtm.com>
144. CBI – Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2023). Types of tour operators: inbound, outbound, niche. Retrieved from <https://www.cbi.eu>
145. Travel Weekly. (2023). Tour operator segmentation: Trends and business models. Retrieved from <https://www.travelweekly.com>
146. PhocusWire. (2023). OTA vs tour operator: blurred boundaries in travel distribution. Retrieved from <https://www.phocuswire.com>
147. TUI Group. (2024). Annual Report 2023/2024. Retrieved from <https://www.tuigroup.com/en-en/investors>
148. TUI Group. (2024). TUI FY2023 financial highlights. Retrieved from <https://www.tuigroup.com>
149. TUI Group. (2024). TUI Group Investor Presentation 2024. Retrieved from <https://www.tuigroup.com/en-en/investors/reports>
150. TUI Blue. (2023). Our brands and markets. Retrieved from <https://www.tui-blue.com>
151. Jet2 plc. (2023). Annual Financial Report 2023. Retrieved from <https://www.jet2plc.com/investors/reports-presentations>
152. Jet2 plc. (2024). Jet2 Group FY2024 results show record growth. Retrieved from <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/summary?s=JET2:LSE>

153. Statista. (2024). Market capitalization of leading tour operators worldwide. Retrieved from <https://www.statista.com>
154. Wikipedia. (2023). Trip.com Group – Company profile. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Trip.com_Group
155. Trip.com Group. (2023). Trip.com Annual Overview. Retrieved from <https://investors.trip.com>
156. Trip.com Group. (2024). 2023 Financial Report. Retrieved from <https://investors.trip.com>
157. Trip.com Group. (2024). Press release: Strong growth in package tour revenue. Retrieved from <https://investors.trip.com>
158. Phocuswright. (2023). Trip.com vs Booking: Competing for Asian travelers. Retrieved from <https://www.phocuswright.com>
159. Cruise Market Watch. (2023). Top cruise tour operators and market shares. Retrieved from <https://www.cruisemarketwatch.com>
160. UNWTO. (2023). Digital Futures for Tourism Programme. Retrieved from <https://www.unwto.org/digitalfutures>
161. WTAAA. (2023). Global collaboration of travel agent associations. Retrieved from <https://www.wtaaa.org>
162. ECTAA. (2023). European Travel Agents' and Tour Operators' Associations. Retrieved from <https://www.ectaa.org>
163. USTOA. (2023). USTOA member protection and standards. Retrieved from <https://www.ustoa.com>
164. European Commission. (2015). Directive (EU) 2015/2302 on package travel and linked travel arrangements. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L2302>
165. CBI. (2023). Legal requirements for European tour operators. Retrieved from <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/legal-requirements>

166. Bird & Bird LLP. (2023). The Package Travel Directive and its implementation across the EU. Retrieved from <https://www.twobirds.com>
167. EU Consumer Protection. (2023). Your rights when buying package holidays. Retrieved from <https://europa.eu/youreurope/citizens/travel>
168. European Commission. (2023). COVID-19: Passenger rights in EU travel rules. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumer-rights>
169. OECD. (2023). Post-COVID tourism recovery: Regulation and support for SMEs. Retrieved from <https://www.oecd.org>
170. Ministry of Tourism of Thailand. (2023). Tour operator licensing and standards. Retrieved from <https://www.tourism.go.th>
171. Turkish Ministry of Culture and Tourism. (2023). Incoming tour operator requirements. Retrieved from <https://www.ktb.gov.tr>
172. IATA. (2023). Travel agent accreditation and BSP rules. Retrieved from <https://www.iata.org>
173. European Commission. (2023). Passenger rights under EC261 Regulation. Retrieved from <https://ec.europa.eu>
174. Travelife. (2023). Sustainability certification for tour operators. Retrieved from <https://www.travelife.info>
175. UNWTO. (2023). Glasgow Declaration on Climate Action in Tourism. Retrieved from <https://www.unwto.org>
176. Human Rights in Tourism. (2023). Ethical tourism and operator responsibility. Retrieved from <https://www.humanrights-in-tourism.net>
177. WTTC. (2023). Global Codes of Conduct in Tourism. Retrieved from <https://wttc.org>
178. WTAAA. (2023). Best practices for tour operator crisis management. Retrieved from <https://www.wtaaa.org>
179. ECTAA. (2023). Green transition in European tourism. Retrieved from <https://www.ectaa.org>

180. LobbyFacts. (2023). Travel and tourism lobbying in the EU. Retrieved from <https://lobbyfacts.eu>
181. Britannica. (2023). History of package tourism in Europe. Retrieved from <https://www.britannica.com>
182. U.S. Travel Association. (2023). Trends in North American outbound travel. Retrieved from <https://www.ustravel.org>
183. OECD. (2023). Asian tourism trends and middle-class demand. Retrieved from <https://www.oecd.org>
184. Financial Times. (2023). Thomas Cook collapse and market consolidation. Retrieved from <https://www.ft.com>
185. Lonely Planet. (2023). Niche European tour operators: From food to history trips. Retrieved from <https://www.lonelyplanet.com>
186. Wikipedia. (2023). History of TUI Group mergers and acquisitions. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/TUI_Group
187. Lufthansa Holidays. (2023). Dynamic holiday packaging by airlines. Retrieved from <https://www.lufthansaholidays.com>
188. TUI Group. (2023). Omnichannel sales and direct customer strategy. Retrieved from <https://www.tuigroup.com>
189. Booking.com. (2023). Last-minute travel offers and real-time pricing. Retrieved from <https://www.booking.com>
190. Emirates Holidays. (2023). Tourism development in UAE. Retrieved from <https://www.emiratesholidays.com>
191. Skift Research. (2023). Consumer trust in tour operators post-pandemic. Retrieved from <https://skift.com>
192. Italy Tourism Board. (2023). Weekend getaway programs for urban travelers. Retrieved from <https://www.italia.it>
193. TUI Group. (2023). Investments in niche tour brands and digital startups. Retrieved from <https://www.tuigroup.com>

194. UNWTO. (2023). World Tourism Barometer – 2019 benchmark. Retrieved from <https://www.unwto.org>
195. TohoLogy. (2023). Tourism arrivals per region (2019–2023). Retrieved from <https://www.tohology.com>
196. UNWTO. (2020). Impact of COVID-19 on international tourism. Retrieved from <https://www.unwto.org>
197. UNWTO. (2021). Tourism performance by region – 2021 overview. Retrieved from <https://www.unwto.org>
198. RoadGenius. (2023). Global tourism recovery rates by continent. Retrieved from <https://roadgenius.com>
199. RoadGenius. (2023). Asia-Pacific tourism revival timeline. Retrieved from <https://roadgenius.com>
200. UNWTO. (2023). Tourism Recovery Dashboard 2023. Retrieved from <https://www.unwto.org/tourism-dashboard>
201. UNWTO. (2023). America's regional tourism performance. Retrieved from <https://www.unwto.org>
202. UNWTO. (2023). Africa's tourism recovery after COVID-19. Retrieved from <https://www.unwto.org>
203. UNWTO. (2023). Middle East leads global tourism recovery. Retrieved from <https://www.unwto.org>
204. UNWTO. (2024). Forecast: Tourism demand in Asia by 2025. Retrieved from <https://www.unwto.org>
205. UNWTO. (2019). Top tourism destinations by arrivals. Retrieved from <https://www.unwto.org>
206. UNWTO. (2023). Top 10 global tourist destinations in 2023. Retrieved from <https://www.unwto.org>
207. UNWTO. (2023). Trends in global destination management. Retrieved from <https://www.unwto.org>

208. IMF. (2019). International tourism expenditure: China leads spending. Retrieved from <https://www.imf.org>
209. Skift. (2023). Travel preferences of Indian and Chinese outbound tourists. Retrieved from <https://skift.com>
210. Eurostat. (2023). Length of stay and seasonal tourism shifts in Europe. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat>
211. Романова А.А., Мельник І.Л. (2022). Відновлення туристичної галузі України у постковідний період: тенденції та виклики. Економіка та держава, (5), 42–48. http://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/9.pdf
212. Безручко Л.С., Жук І.З. (2023). Вплив російської військової агресії на функціонування туристичного ринку України: первинні наслідки та трансформації. Економіка та держава, (2), 73–79. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.2.73>
213. Балабанов Г.В., Ткачук Л.М. (2022). Вплив повномасштабної війни на туристичну індустрію України: виклики та адаптація. Географія та туризм, (69), 7–18. http://www.geolgt.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=41&lang=uk
214. Гуменюк В.В., Кифяк В.Ф. (2023). Статистичний аналіз втрат туристичної галузі України внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Статистика України, 1(100), 88–96.
215. Малиш Н.А., Семенець-Орлова І.А. (2023). Формування системи безпеки туризму в післявоєнній Україні: управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток, (3), 12–18. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2023.3.12>
216. Телетов О.С., Телетова С.Г. (2022). Диверсифікація діяльності туристичних підприємств України: від кризи до сталого розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій, (4), 121–132. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-11>

217. Юринець З.В., Мельник Н.В. (2023). Цифрова трансформація туристичного сектору України в умовах війни та постковідного періоду. Економіка та держава, (2), 68–72. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.2.68>
218. Божук Т.І., Пенюк В.О. (2022). Внутрішній туризм як стратегічний напрям розвитку туристичної галузі України в умовах війни. Науковий вісник НЛТУ України, 32(5), 69–73. <https://doi.org/10.36930/40320511>
219. Маковей Ю.П., Пацюк В.С. (2023). Туроператорський ринок України 2022–2023: стратегії виживання та перспективи післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (47). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2050/1980>
220. Проскуріна М.О., Дем'яненко М.А. (2023). Інвестиційна привабливість об'єктів туристичної інфраструктури України у контексті повоєнної відбудови. Економічний простір, (188), 102–107. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-15>
221. Шевчук Л.Т., Федоришина Л.М. (2023). Діджиталізація як фактор стійкості туристичних підприємств під час кризи: досвід України 2022–2023 рр. Український журнал прикладної економіки, 8(2), 154–163. <http://ujae.org.ua/uk/arxiv-nomeriv/>
222. Безручко Л.С., Жук Ю.І. (2023). Розвиток туристичних дестинацій Західної України в період воєнного стану: можливості для короткострокових подорожей та рекреації. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні, (2), 45–54. <https://journals.uran.ua/tgrb/issue/view/15703>
223. Балабанов Г.В., Сайчук В.С. (2022). Карпатський регіон як центр внутрішнього туризму України під час військової агресії: потенціал та перспективи. Географія та туризм, (70), 18–25. <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2022.70.18-25>

224. Ткаченко Т.І., Хумарова Н.І., Гончаренко Я.Є. (2022). Стратегічна адаптація туристичних підприємств України до зовнішніх викликів. Економіка України, (11), 46–59. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.11.046>
225. Заячківська Г.А., Дудкевич В.В. (2023). Розвиток транскордонної туристичної співпраці України та Молдови в контексті євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (48), 76–85. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/48_2023.pdf
226. Лупич О.О., Чучка І.М. (2023). Міжнародне співробітництво як інструмент збереження туристичної галузі України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 1(61), 112–117. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).112-117)
227. Парубець О.М., Сугоняко Д.О., Краснянська Ю.В. (2022). Світові тенденції розвитку туристичної галузі та їх вплив на економіку України. Проблеми і перспективи економіки та управління, 1(29), 144–152. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-144-152](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-144-152)
228. Даниленко М.І., Бовш Л.А. (2022). Маркетингові інструменти відновлення туристичного бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 9-10, 25–31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.9-10.25>
229. Пестушко В.М., Чубук Ю.П. (2022). Конкурентні стратегії провідних туроператорів України. Науковий вісник ХДУ. Серія: Географічні науки, (16), 36–45. <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2022-16-4>
230. Грицку Ю.В., Чубрей О.С. (2022). Destination management companies (DMC) як ефективний інструмент управління туристичними дестинаціями. Географія та туризм, (71), 21–29. <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2022.71.21-29>
231. Писаревський І.М., Сегеда І.В. (2021). Аналіз ринку туроператорів України: проблеми та перспективи розвитку. Проблеми і перспективи розвитку

- підприємництва, (27), 78–90. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.0.78>
232. Ткаченко Т.І., Гладкий О.В., Кулик А.В. (2021). Туроперейтинг: підручник. Київ: КНТЕУ. 488 с. <https://knute.edu.ua/file/MjkkxNw==/f847e3931bb0440787798ec9a88eff03.pdf>
233. Герасименко В.Г., Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. (2022). Туроперейтинг: навчальний посібник. Одеса: Гельветика. 324 с.
234. Любіцева О.О., Бейдик О.О. (2021). Рентабельність туристичного бізнесу в умовах загострення конкуренції: світовий досвід та українські реалії. Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Географія, 1(78), 25–31. <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2021.78.4>
235. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О. (2020). Мережева взаємодія суб'єктів туристичної діяльності: теоретичні та практичні аспекти. Економічний форум, (3), 31–37. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-4>
236. Ukraïner. Проекти Ukraïner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
237. Ukraïner. Історії регіонів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
238. Ukraïner. Тематичні експедиції Ukraïner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
239. Ukraïner. Географія досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
240. Investory News. Аналітика економіки та інвестицій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: investory.news
241. Ukraïner. Культура і громади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
242. Dinadis Business Travel. Туристичні послуги для корпоративних клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua

243. Ukraïner. Місцеві ініціативи і сталий розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukraïner.net
244. Dinadis Business Travel. Конференц-сервіс і подорожі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua
245. Dinadis Business Travel. Інсентив-тури для бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua
246. Dinadis Business Travel. Індивідуальні маршрути [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua
247. Укрінформ. Туризм в Україні: новини та аналітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
248. Укрінформ. Регіональні ініціативи в туризмі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
249. Укрінформ. Успішні приклади розвитку локального туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
250. Укрінформ. Промоція українських міст для туристів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
251. Бізнес.Район. Туристичні стартапи і бізнес-ініціативи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: business.rayon.in.ua
252. УНІАН. Розвиток туризму в Україні: новини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: unian.ua
253. Ukraïner. Історії місцевих брендів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukraïner.net
254. УНІАН. Промо-тури і розвиток внутрішнього туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: unian.uaunian.ua
255. УНІАН. Фестивалі та подієвий туризм в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: unian.ua
256. УНІАН. Інфраструктурні інвестиції у сферу туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: unian.uaunian.ua

257. УНІАН. Інтерв'ю з представниками туристичної галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: unian.ua
258. Investory News. Економіка подорожей і туристичні інвестиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: investory.news
259. Укрінформ. Розвиток туризму в посткризових регіонах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
260. Dinadis Business Travel. Туристичне обслуговування корпоративних клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua
261. Бізнес.Район. Регіональні можливості для туристичного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: business.rayon.in.ua
262. Dinadis Business Travel. Туристичні послуги для корпоративних клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua
263. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
264. Ukraïner. Проекти Ukraïner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukraïner.net
265. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua/ukrinform.ua
266. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua/ukrinform.ua
267. Бізнес.Район. Ділові новини Волині [Електронний ресурс]. – Режим доступу: business.rayon.in.ua/business.rayon.in.ua
268. Бізнес.Район. Ділові новини Волині [Електронний ресурс]. – Режим доступу: business.rayon.in.ua
269. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: newsukraine.rbc.ua
270. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: newsukraine.rbc.ua

271. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: newsukraine.rbc.ua
272. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: newsukraine.rbc.ua
273. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: rbc.ua
274. F
275. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
276. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: newsukraine.rbc.ua
277. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: rbc.ua
278. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: rbc.ua
279. Ukraïner. Проєкти Ukraïner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
280. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: tourism.gov.ua
281. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: tourism.gov.ua
282. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
283. УНІАН. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: unian.ua
284. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: tourism.gov.ua

285. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: tourism.gov.ua
286. Ukraïner. Проекти Ukraïner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrainer.net
287. Бізнес.Район. Ділові новини Волині [Електронний ресурс]. – Режим доступу: business.rayon.in.ua
288. Dinadis Business Travel. Туристичні послуги для корпоративних клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dinadis.ua
289. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
290. Бізнес.Район. Ділові новини Волині [Електронний ресурс]. – Режим доступу: business.rayon.in.ua
291. УНІАН. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу unian.ua
292. Укрінформ. Актуальні новини України та світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrinform.ua
293. РБК-Україна. Новини України сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [rbc.](http://rbc.ua)



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

«Стратегії підвищення конкурентноспроможності українських туроператорів: аналіз та рекомендації»

Автор

Науковий керівник / Експерт

Мельник Вероніка Олегівна канд. екон. наук, доцент Богославець Оксана Григорівна

підрозділ

кафедра регіоналістики і туризму

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

26754

Кількість слів



КЦ

213365

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		59
Інтервали		0
Мікропробіли		921
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		5

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2dea1564-44d4-4890-b3b6-4fd280becc9b/content	33 0.12 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2dea1564-44d4-4890-b3b6-4fd280becc9b/content	23 0.09 %
3	ФПМВ_2025_242_БойкоАА 5/28/2025 Ukrainian national aviation university (ФМВ Кафедра міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму)	13 0.05 %