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: ***очна (денна)***

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів аналіз та рекомендації»

Здобувача: Гладишко Вікторія Євгеніївна

_____

Науковий керівник: кандидат педагогічних наук, Бойко Наталія Олександрівна

_____

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

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

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми:
к.е.н., доцент, **Ілляшенко Інна Олегівна**

17 січня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., Данилишин Богдан Михайлович

17 січня 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гладишко Вікторія Євгеніївна

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

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

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: вітчизняних та зарубіжних науковців, законодавчих актах в туристичній сфері та на матеріалах статистичних фундаментальних джерел інформації.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРОПЕРАТОРІ

(назва розділу)

Розділ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ

(назва розділу)

Розділ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ

(назва розділу)

Об'єкт дослідження: є діяльність українських туроператорів у конкурентному середовищі.

Предмет дослідження: є стратегічні підходи, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів в умовах сучасних викликів.

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

- визначити сутність та поняття конкурентоспроможності в туристичній сфері;
- дослідити фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів;
- розглянути типи конкурентних стратегій, що застосовуються в туристичному бізнесі;
- дати характеристику сучасному станові ринку туроператорських послуг в Україні;
- проаналізувати сильні і слабкі сторони українських туроператорів;
- надати рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів;
- розглянути впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів у маркетингову діяльність;

Завдання підготував науковий керівник _____ Бойко Наталія Олександрівна

«16» січня 2025р.

Завдання одержав здобувач _____ Гладишко Вікторія Євгеніївна

«16» січня 2025р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 5 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 47 найменування.

«Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів аналіз та рекомендації»

Об'єктом дослідження є діяльність українських туроператорів у конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є стратегічні підходи, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів.

Мета кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів в умовах сучасних викликів.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність та поняття конкурентоспроможності в туристичній сфері;
- дослідити фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів;
- розглянути типи конкурентних стратегій, що застосовуються в туристичному бізнесі;
- дати характеристику сучасному станові ринку туроператорських послуг в Україні;
- проаналізувати сильні і слабкі сторони українських туроператорів;
- надати рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів;
- розглянути впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів у маркетингову діяльність;
- розробити рекомендації щодо посилення партнерства між державою та бізнесом для розвитку туристичної індустрії.

Практичне значення отриманих результатів. обумовлено можливістю використання його результатів для покращення діяльності українських туроператорів. Практичні висновки можуть стати основою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення маркетингових стратегій, оптимізації бізнес-процесів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2024 - 2025.

Рік захисту роботи - 2025.

Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти : Гладишко Вікторії Євгеніївни

Тема: **«Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів аналіз та рекомендації»**

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку туристичного ринку України питання конкурентоспроможності туроператорів набуває особливого значення Постійні зміни в законодавстві, вплив воєнного стану, цифрова трансформація та глобальна конкуренція вимагають від українських компаній нових підходів до ведення туристичного бізнесу. Тому обрана тема є досить актуальною, особливо в контексті повоєнного відновлення галузі та потреби в стратегіях довгострокового розвитку.

Позитивні риси роботи. Дипломна робота має логічну, чітку структуру та послідовне викладення матеріалу, ґрунтується на значній джерельній базі, а саме: науковій літературі українських і зарубіжних авторів ,так і аналітичних матеріалах туристичних організацій. В роботі висвітлено теоретичні засади конкурентоспроможності, надано огляд типів стратегій, що застосовуються в туризмі, та запропоновано відповідні рекомендації. Позитивним аспектом є проведення SWOT-аналізу діяльності українських туроператорів, що надає роботі практичної складової. Важливою перевагою є увага до цифрових інструментів та партнерства з державою — актуальних напрямів сучасного туристичного менеджменту.

Цінність теоретичних висновків. Теоретична частина дипломної роботи дає чітке уявлення про поняття конкурентоспроможності в туризмі, основні фактори її формування та сучасні тенденції. Висновки логічні, обґрунтовані та можуть бути використані як основа для подальших досліджень або розробки стратегій розвитку підприємств у галузі туризму. Недоліки зауважень в роботі можна віднести обмежене використання кейсів реальних українських туроператорів, що могло б поглибити прикладний аспект роботи. У другому розділі можна було б точніше обґрунтувати статистичні дані посиланнями на офіційні джерела. Проте вказані недоліки не впливають суттєво на якість роботи.

Прикладне спрямування і практичне значення дослідження. Рекомендації, наведені у третьому розділі, мають практичне значення для туристичних компаній, які прагнуть підвищити свою ринкову позицію. Зокрема, впровадження цифрових інструментів, розвиток партнерства з державними структурами та стратегічне планування — це дієві напрямки для реальної адаптації до ринкових умов. Вони можуть бути основою для вдосконалення бізнес-процесів у туроператорів різного масштабу.

Висновок. Робота відповідає усім вимогам до дипломної роботи бакалавра, є самостійним і цілісним дослідженням, що поєднує теоретичний аналіз із практичними рекомендаціями. Студентка продемонструвала достатню професійну підготовку. Дипломна робота заслуговує на оцінку «60» балів і може бути допущена до захисту на засіданні ЕК

Науковий керівник, к.п.н, доц. _____ Н. О. Бойко

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРОПЕРАТОРІВ **4**

1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності в туристичній сфері 4

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів 10

1.3. Типи конкурентних стратегій, що застосовуються в туристичному бізнесі. 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ **20**

2.1. Сучасний стан ринку туроператорських послуг в Україні 20

2.2. Аналіз сильних і слабких сторін українських туроператорів 30

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ **36**

3.1. Рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів 36

3.2. Впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів у маркетингову діяльність 41

3.3. Посилення партнерства між державою та бізнесом для розвитку туристичної індустрії 46

ВИСНОВКИ **50**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **52**

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена динамічними перетвореннями у світовій економіці, спричиненими як глобальними тенденціями, так і локальними викликами. Індустрія туризму є однією з найбільш уразливих до зовнішніх впливів, включаючи політичну нестабільність, економічні кризи, зміни в поведінці споживачів, стрімкий розвиток цифрових технологій. В існуючих в Україні умовах воєнних дій важливо визначити дієві шляхи адаптації, які дозволять операторам туристичної галузі закласти фундамент для майбутнього розвитку. З огляду на те, що чимало компаній змушені змінювати свої бізнес-моделі, оптимізувати витрати, шукати нові ринки та форми взаємодії з клієнтами питання розробки стратегій стійкої конкурентоспроможності набуває надзвичайної значущості.

Від здатності вітчизняних операторів впроваджувати новітні бізнес-стратегії, використовувати можливості цифрової трансформації, розширювати персоналізований клієнтський сервіс, зміцнювати партнерські зв'язки на міжнародному рівні безпосередньо залежить розвиток туристичної індустрії в Україні. Дедалі зростаюча роль онлайн-платформ, соціальних мереж і штучного інтелекту в популяризації туристичних продуктів вимагає від компаній інноваційності в підходах до управління бізнесом. У той же час, посилення конкуренції з боку іноземних операторів змушує українських гравців шукати унікальні конкурентні переваги, які б дозволили їм зберегти лояльність клієнтів на ринку.

У зв’язку з цим, розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності набуває не лише теоретичного, а й вагомого практичного значення, спрямованого на забезпечення стабільного зростання туристичної галузі в Україні.

Питанням підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів займались такі науковці: Шикіна О. 1, Ємельяненко Я., Мирний С. 2, Корнілова Н. В., Данилюк А. М. 3, Косінова А. Ю. 4

Метою є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів в умовах сучасних викликів.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні ***завдання:***

- визначити сутність та поняття конкурентоспроможності в туристичній сфері;
- дослідити фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів;
- розглянути типи конкурентних стратегій, що застосовуються в туристичному бізнесі;
- дати характеристику сучасному станові ринку туроператорських послуг в Україні;
- проаналізувати сильні і слабкі сторони українських туроператорів;
- надати рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів;
- розглянути впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів у маркетингову діяльність;
- розробити рекомендації щодо посилення партнерства між державою та бізнесом для розвитку туристичної індустрії.

Об'єктом дослідження є діяльність українських туроператорів у конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є стратегічні підходи, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів.

Методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення (для вивчення наукових праць, статей, нормативно-правових документів, звітів, які стосуються проблем конкурентоспроможності туроператорів), метод порівняльного аналізу (для вивчення досвіду провідних українських і міжнародних туроператорів), статистичний аналіз (для обробки даних щодо динаміки туристичного ринку, оцінки фінансових показників, визначення тенденцій розвитку галузі), метод SWOT-аналізу (для оцінки сильних та слабких сторонін туроператорів, а також можливостей та загроз, що впливають на їх конкурентоспроможність),

моделювання (для розробки моделей щодо розвитку туристичного ринку в Україні).

Теоретична значущість дослідження полягає в розширенні наукових підходів до аналізу конкурентоспроможності українських туроператорів у сучасних ринкових умовах. Дослідження доповнює існуючі теорії стратегічного управління, маркетингу, економіки туризму, надаючи нові узагальнення щодо особливостей формування ефективних ринкових стратегій в умовах економічної нестабільності, військових дій, зміни поведінкових моделей споживачів і зростаючої конкуренції.

Практичне значення отриманих результатів обумовлено можливістю використання його результатів для покращення діяльності українських туроператорів. Практичні висновки можуть стати основою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення маркетингових стратегій, оптимізації бізнес-процесів, адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Інформаційною базою є наукові праці дослідників, нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, маркетингові дослідження туристичного ринку, матеріали з офіційних сайтів туристичних компаній.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРОПЕРАТОРІВ

1.1 Сутність та поняття конкурентоспроможності в туристичній сфері

У світовому туристичному бізнесі формування конкурентного середовища має давню історію, що налічує не одне століття. Так, перші ознаки конкуренції з'явилися ще в епоху Великих географічних відкриттів, коли європейські купці та мореплавці розпочали розбудовувати торгово-експедиційні шляхи, які водночас слугували першим імпульсом організованих мандрівок. Щоправда, в сучасному розумінні туризм став формуватися лише в XIX столітті, завдяки розвитку залізничного транспорту, який дозволив зробити подорожі доступнішими для широких верств населення. Одним з перших туристичних підприємців прийнято вважати Томаса Кука, адже саме він у 1841 році започаткував організовані тури для середнього класу. Пропонуючи доступні туристичні пакети з фіксованими маршрутами і послугами, йому вдалося закласти основи конкурентного підходу у туризмі. [5]

Упродовж XX століття конкуренція в туристичному бізнесі різко активізувалася під впливом двох головних чинників: розвитку повітряного транспорту і зростання добробуту населення. Після Другої світової війни Європа та Північна Америка пережили економічний бум, котрий посприяв розширенню індустрії масового туризму. Виникнення лоукостів, як-от Ryanair і Southwest Airlines, підвищило доступність авіаперевезень, що, своєю чергою, спричинило за собою конкурентну боротьбу між туроператорами. Туристичні компанії почали пропонувати комплексні тури, орієнтуючись при цьому на різні цільові категорії споживачів.

Із середини XX століття суперництво між туристичними підприємствами набуло глобального характеру. В багатьох країнах світу з'явилися

транснаціональні тревел-компанії, які намагалися завоювати ринки шляхом розширення власних готельних мереж, запровадження ексклюзивних туристичних маршрутів, впровадження новаторських рекламних кампаній. Розвиток інтернет-технологій наприкінці XX - на початку XXI століття кардинально змінив умови конкурентного середовища в туристичному бізнесі. Онлайн-бронювання, платформи для зіставлення цін, системи оцінки споживачів значно посилили прозорість ринку, змусивши компанії пристосовувати їхні бізнес-моделі, щоб утримати клієнтів.

Становлення конкурентного туристичного ринку в Україні розпочалось у 1990-х роках. Даний період відзначився ліквідацією монополії державних туристичних агентств, таких як «Інтурист» і «Супутник», які впродовж десятиліть централізовано займалися організацією подорожей за кордон чи в межах країни. З переходом до ринкової економіки були сформовані сприятливі умови для стрімкого розвитку приватних туристичних компаній, що дозволило їм активно працювати на ринку туристичних послуг. [6]

Однак на початкових етапах конкуренція між туристичними підприємствами залишалася порівняно помірною. Причиною тому була велика наповнюваність ринку у порівнянні з дефіцитом пропозиції по відношенню до попиту. За умов формування приватного туристичного бізнесу переважна кількість компаній розпочинала свою діяльність без значного попереднього досвіду роботи в галузі і без чітко розробленої стратегії позиціювання. Основними споживачами туристичних послуг виступали переважно громадяни, які раніше мали обмежений доступ до закордонних подорожей. Відсутність серйозної конкуренції дозволяла навіть малодосвідченим підприємцям доволі швидко завойовувати свою нішу на ринку, забезпечуючи собі стабільний потік клієнтів.

Ключовими чинниками успіху на новоствореному ринку туристичних послуг ставали:

- доступність пропозиції;
- оперативність у бронюванні та організації подорожей;
- задоволення базових потреб клієнтів.

Але з поступовим наближенням до насичення ринку, підвищенням рівня поінформованості споживачів, зростанням їхніх очікувань до якості туристичних продуктів, конкурентна боротьба почала посилюватися. Перед компаніями постала потреба підвищувати стандарти обслуговування, диверсифікувати послуги, створювати нові унікальні туристичні пропозиції, впроваджувати інноваційні маркетингові стратегії.

На сьогоднішній день існує велика кількість різноманітних визначень поняття «конкурентоспроможність» в туристичній сфері (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність» у туристичній сфері

Автор	Визначення
І.Г. Смирнов	Конкурентоспроможність в туризмі відображає її здатність ефективно використовувати наявні ресурси та умови для залучення туристів, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволеності їхніх потреб [7]
І.В. Єрко	Конкурентний потенціал суб'єктів туристичної індустрії характеризується їхньою здатністю адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації, ефективно використовувати наявні ресурси для задоволення потреб туристів [8]
А.В. Солов'янчик	Конкурентоспроможність туристичних підприємств визначається їхньою здатністю пропонувати привабливі туристичні продукти, що відповідають вимогам ринку і забезпечують стійкі конкурентні переваги [9]
Н. Зубковська, О. Розметова	Конкурентоспроможність туристичного продукту визначається як сукупність властивостей, які забезпечують його привабливість для споживачів у порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку [10]
В. Рященко	Конкурентоспроможність туристичного призначення представляє багатовимірну концепцію, яка включає економічні, соціальні, культурні, політичні, технологічні та екологічні переваги [11]

Проаналізувавши попередні визначення, можна стверджувати, що конкурентоспроможність у туристичній сфері - це здатність туристичних підприємств, регіонів або країн пропонувати туристичні продукти та послуги, які

є привабливими для споживачів, мають високу якість, унікальні характеристики і відповідають сучасним вимогам ринку.

Важливим аспектом конкурентоспроможності вважається її внесок в економічний розвиток і зайнятість населення. Для багатьох країн туристична галузь належить до числа ключових галузей економіки, які сприяють надходженню іноземної валюти, створенню робочих місць, розвитку суміжних галузей (готельно-ресторанного бізнесу, транспорту та ін.). Конкурентоспроможність країни в туристичному секторі багато в чому визначається державною політикою щодо стимулювання інвестування, врегулювання туристичних потоків, створення сприятливих передумов для ведення підприємницької діяльності. Наприклад, держави, інвестуючи в покращення візової політики, розбудову транспортної інфраструктури, маркетингові кампанії з метою залучення туристів, мають вагому перевагу над своїми конкурентами.

Таким чином, конкурентоспроможність у туристичній сфері є багатогранним поняттям, яке охоплює широкий спектр факторів: якість послуг, стратегічне управління, цифрові інновації. Для збереження позицій на ринку туристичні підприємства повинні постійно розвиватися, адаптуватися до нових реалій та пропонувати клієнтам інноваційні туристичні продукти.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів дозволяє ідентифікувати ряд сильних сторін, від яких напряму залежить його конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг. Разом з тим, такий підхід допомагає визначити слабкі сторони, які потенційно можуть становити загрозу для функціонування оператора, послаблювати його позиції в умовах конкурентного середовища, обмежувати шляхи розвитку. Наскільки ефективно туроператор користується своїми перевагами і мінімізує негативний вплив слабких сторін, адаптуючись до динамічних ринкових умов, настільки й залежить рівень конкурентоздатності фірми. Якщо компанія спроможна коректно оцінювати вплив різноманітних факторів, вона матиме достатньо сприятливі передумови для досягнення усіх своїх цілей.

Традиційно всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператора, поділяють на внутрішні та зовнішні (рис.1.1).

Рис.1.1 - Фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператора [12]

Внутрішні фактори конкурентоспроможності туроператора покривають ті аспекти його діяльності, над якими він має повний контроль і які можна оптимізувати задля досягнення кращих результатів на ринку туристичних послуг.

Різноманітність турів для клієнтів завжди була і залишається головним фактором, який підвищує привабливість туроператорської оферти. Розробляючи великий асортимент турів, які відповідають широкому колу інтересів клієнтів, зокрема екскурсійні, пригодницькі, рекреаційні, оздоровчі, культурні програми, вдається залучити до себе широку аудиторію. Виділитися серед інших допоможуть ексклюзивні пропозиції, наприклад, тематичні тури або ексклюзивні маршрути, що створюють конкурентоспроможну альтернативу на ринку.

Докладний опис будь-якого туру повинний точно віддзеркалювати фактичний зміст програми, а саме: інформацію про тривалість подорожі, перелік відвіданих місць, умови проживання, харчування, вартість. Така прозорість формує позитивний імідж туристичного оператора, попереджаючи тим самим виникненню можливих непорозумінь.

Дієва цінова політика ґрунтується на аналізі внутрішніх витрат, конкурентних умов і фінансових можливостей компанії. Туристичний оператор встановлює оптимальний розмір вартості послуг з урахуванням структури витрат, прогнозу попиту, потенційних економічних ризиків, пов'язаних із впливом сезонних коливань чи зміни валютного курсу. Вибрані стратегії ціноутворення беруть до уваги витратну складову з урахуванням конкретної ринкової кон'юнктури, що дозволяє своєчасно коригувати фінансову політику у відповідності з поточними показниками.

Стратегія розвитку туроператора сприяє залученню нових клієнтів і підтримці зв’язку з наявними споживачами. Впровадження сучасних маркетингових технологій охоплює такі компоненти:

- цифрову рекламу;
- активність у соціальних мережах;
- контент-маркетинг;
- участь у туристичних виставках;
- співпрацю з блогерами;
- організацію тематичних заходів;
- оптимізацію пошукових систем;
- застосування мобільних додатків. [13]

Удосконалення комунікації з аудиторією забезпечується через використання персоналізованих пропозицій, створення програм лояльності, проведення аналізу відгуків, вивчення споживчих тенденцій. Рекламні кампанії, розроблені на основі комплексного аналізу даних, сприяють точному позиціонуванню туристичних продуктів на ринку, стимулюють конкурентоспроможність, розширюють географію клієнтської бази і підтримують

стабільний розвиток бізнесу. Стратегічне планування й оперативний моніторинг дозволяють своєчасно адаптувати пропозиції до змін у вподобаннях споживачів, забезпечуючи стійкість бренду у динамічних ринкових умовах.

В туристичній індустрії надзвичайно високо цінується професіоналізм персоналу, оскільки саме він є обличчям компанії. Від їх знань, досвіду, вміння швидко реагувати на запити клієнтів залежить рівень обслуговування. Якісно підготовлені співробітники спроможні продемонструвати високий рівень сервісу і гнучкість у подоланні нестандартних ситуацій, що, в свою чергу, призводить до підвищення задоволеності клієнтів за рахунок посилення бренду. Оперативність обслуговування також має велике практичне значення. Для будь-якого бізнесу в туристичній сфері критично необхідними факторами виступають оперативність реагування на запити клієнтів, своєчасність надання послуг, ефективність при вирішенні будь-яких питань. [14]

Від фінансового стану туроператора здебільшого залежить його спроможність забезпечувати ефективну діяльність при одночасній підтримці конкурентоспроможності на ринку. Стабільний фінансовий стан лежить в основі ухвалення стратегічних рішень, адже гарантує впевненість у завтрашньому дні. Міцна матеріальна база допомагає бізнесу не тільки протистояти економічним коливанням, а й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшуючи ризики настання фінансових втрат. У свою чергу, наявність потрібних ресурсів для розвитку полегшує процес довгострокового інвестування в покращення сервісу, запуску нових туристичних продуктів, розширення сфер діяльності. Тільки за умови стабільного економічного становища туроператор в змозі дозволити собі інвестувати в розвиток інновацій чи інфраструктури, які сприятимуть вдосконаленню зростанню репутації. [15]

Зовнішні фактори, які не підлягають безпосередньому контролю туроператора, мають суттєвий вплив на його діяльність. Одним із таких є загальна економічна ситуація, яка відображає стан національної економіки. Зміни в рівні доходів населення впливають на попит туристичних послуг, тобто, коли доходи зростають, люди стають більш схильними до витрат на відпочинок, що позитивно

позначається на результатах роботи туроператора. У той же час, економічна криза або зниження рівня доходів знижує рівень споживчого попиту.

Іншим важливим фактором на сьогоднішній день вважається політична ситуація та безпека в країні. Останні події, які відбуваються в різних куточках світу, можуть призвести до змін у попиті на певні туристичні напрями. Нестабільність політичного середовища, конфлікти, загроза тероризму впливають на вибір туристів щодо напрямків подорожей. У періоди політичних криз кількість подорожей значно зменшується, оскільки туристи обирають безпечніші регіони, а загроза тероризму чи військових дій взагалі стимулює відмову від поїздок. [16]

Нормативно-правове регулювання ринку туристичних послуг належить до факторів гарантування відповідної якості послуг із захистом прав споживачів. Законодавчі норми закріплюють вимоги до стандартів обслуговування, процедур ліцензування і сертифікації, зобов'язують операторів дотримуватись законів, спрямованих на захист інтересів клієнтів. Внесення змін до законодавства справлятиме неабиякий вплив на конкурентне середовище. Наприклад, посилення вимог до безпеки туристичних послуг чи впровадження екологічних стандартів вимагатиме від туроператорів додаткових інвестицій у модернізацію своєї діяльності, що, відповідно, позначиться на остаточній ціні послуги.

Отже, успіх на туристичному ринку визначається здатністю адаптуватися до постійно мінливих зовнішніх умов. Сучасний туроператор повинен пропонувати якісні туристичні продукти, враховувати потреби різних сегментів туристів, стежити за діяльністю конкурентів, адаптуватися до змін у законодавстві, використовувати сучасні технології для підвищення конкурентоспроможності своєї діяльності.

1.3 Типи конкурентних стратегій, що застосовуються в туристичному бізнесі

Конкуренція в туристичному бізнесі з кожним роком стає все динамічнішим процесом, який вимагає від компаній реалізації ефективних стратегій для утримання ринкових позицій і забезпечення умов сталого розвитку. З огляду на особливості туристичної галузі, підприємства використовують різноманітні типи конкурентних стратегій, що базуються на принципах диференціації послуг, лідерства у зниженні витрат, фокусуванні на певному сегменті ринку, інноваційності послуг (рис.1.2). На вибір стратегії впливають такі фактори, як рівень конкуренції, цільова аудиторія, специфіка туристичного продукту, наявність необхідних ресурсів.

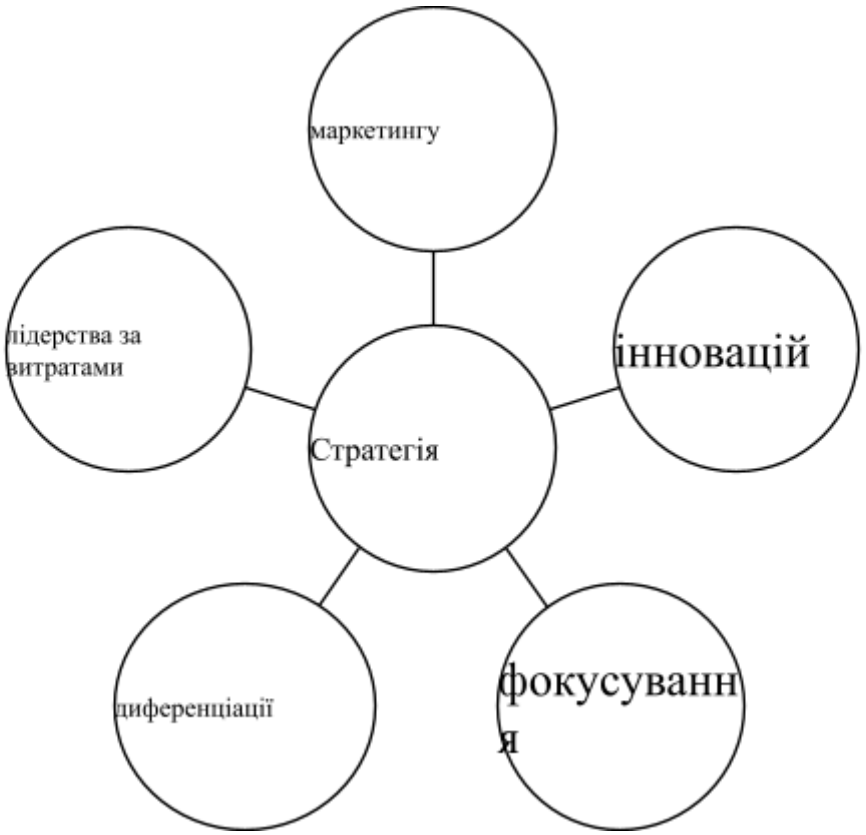

Рис.1.2 - Типи конкурентних стратегій в туристичному бізнесі [17]

Туристичні компанії дотримуються стратегії лідерства за витратами, фокусуючись на зниженні собівартості своїх послуг. Щоб зменшити витрати на обслуговування клієнтів, вони активно впроваджують процеси автоматизації. Найчастіше в таких підприємствах застосовують цифрові технології для онлайн-бронювання, що дозволяє скоротити необхідність у великому штаті співробітників. Як приклад, на мінімізації витрат побудовано будівництво і експлуатацію бюджетних готелів економ-класу. Стандартизовані номери, єдина концепція обслуговування, мінімальні маркетингові витрати дозволяють їм досягати низьких цін на номери без втрати якості. Подібні практики притаманні низці світових мереж, як-от Ibis чи Motel [6]. Інший приклад засвідчує досвід туристичних агентств, діяльність яких спрямована на те, щоб пропонувати дешеві тури, вибудовуючи ефективні партнерські стосунки з постачальниками послуг. Багато з них здійснюють централізовані закупівлі задля отримання знижок від туроператорів, резервують авіаквитки великим тиражем. Зменшення собівартості дозволяє компаніям пропонувати конкурентоспроможні тарифи на послуги масового сегменту ринку.

Стратегія диференціації направлена на створення унікальних пропозицій, не схожих на стандартизовані товари та послуги. Туристичні компанії вкладають кошти в розробку новаторських продуктів, які задовольнять специфічні запити певних груп споживачів. Наприклад, деякі агентства займаються розробкою тематичних турів, таких як екологічні або культурні подорожі для яких характерні нестандартні можливості для проведення дозвілля. Готелі ж пропонують гостям індивідуальні консультації, вишукані страви на замовлення, унікальні дизайнерські рішення в інтер'єрі номерів. В межах відповідної стратегії необхідно розвивати преміальний сегмент, в якому акцент робиться на високому рівні сервісу з індивідуальним підходом до обслуговування кожного відвідувача. Туристичні компанії надають розкішні тури у супроводі персональних гідів, ексклюзивних івентів чи приватного транспорту. Високий рівень диференціації приваблює потенційних клієнтів, які згодні заплатити більшу суму за отримання додаткових привілеїв. [17]

Варто звернути увагу на стратегію фокусування на визначеному сегменті ринку. Компанії, використовуючи на практиці даний підхід, концентрують свої ресурси на вивченні потреб невеликої, але цінної для них аудиторії. Туристичні агенції стають спеціалізованими на обслуговуванні людей з інвалідністю, а готелі пропонують унікальні умови для бізнес-мандрівників. Ефективна стратегія фокусування вимагає ретельного опрацювання обраного сегмента з урахуванням таких аспектів, як соціально-демографічні характеристики, фінансова спроможність і структура попиту. Наприклад, деякі туроператори позиціонують екологічно чисті напрямки або спеціалізуються на наданні послуг для елітного відпочинку та унікальних подорожей.

Інноваційна стратегія базується на впровадженні нових технологічних рішень, розробленні нестандартних форматів подорожей, покращенні сервісу. Інноваційно-орієнтовані туристичні компанії почали масово запроваджувати цифрові рішення для автоматизації процесів бронювання, персоналізації послуг і покращення комунікації з клієнтами. Поява в туризмі доповненої реальності дозволила туристам попередньо переглядати готелі, туристичні маршрути, визначні пам'ятки у тривимірному форматі. Штучний інтелект допомагає аналізувати поведінку споживачів, спрогнозувати їхні вподобання у виборі, запропонувати персоналізовані туристичні продукти. У готелях з'являються смарт-технології, на основі яких можна контролювати освітлення, температурний режим та інші параметри номерів через мобільні додатки. [18]

Інноваційні практики трансформують сам підхід до організації подорожей, створюючи абсолютно нові види туристичних продуктів у яких враховуються екологічні, технологічні й соціальні складові. Дедалі більшої популярності набирають екотури, засновані на принципах мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Формування відповідальності за ставлення до природи стимулює використання відновлюваних енергоресурсів, інтеграцію енергозберігаючих технологічних розробок, введення в дію концепцій сталого розвитку туризму. Космічний туризм, який донедавна здавався футуристичною ідеєю, потроху переходить у стадію жвавого розвитку за рахунок тестування

навколоземних суборбітальних рейсів. А віртуальні подорожі розкривають широкі можливості перед людьми, дозволяючи їм подорожувати у форматі VR-турів, відвідуючи історико-культурні об'єкти.

Стратегія маркетингу у сфері туризму охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на привернення уваги споживачів, підвищення впізнаваності бренду і стимулювання продажів. Використання контент-маркетингу, партнерських програм, соціальних мереж, інноваційних маркетингових рішень дозволяє створювати емоційний зв’язок із аудиторією. Реклама відіграє центральну роль у втіленні маркетингової стратегії шляхом генерування унікальної ціннісної пропозиції. Контекстна реклама, таргетовані кампанії, співпраця з блогерами сприяють поширенню охоплення цільової аудиторії при залученні потенційних клієнтів. Візуальний контент здобуває щораз глибшого сенсу, оскільки високоякісні світлини доносять до споживача атмосферу місцевості, пробуджуючи бажання відвідати локацію. Створення ефекту присутності за допомогою мультимедійних форматів, інтерактивних мап, віртуальних турів надає додатковий рівень довіри до бренду, а отже, помітно збільшує рівень довіри до нього.

Комплексна маркетингова стратегія туристичних компаній мусить носити динамічний характер, пристосовуватися під зміни в уподобаннях споживачів, враховувати особливості сучасних технологічних трендів. Постійний аналіз результативності маркетингових заходів покликаний своєчасно коригувати рекламні кампанії за рахунок підвищення їхньої ефективності. Наявність багатоканального підходу, гнучкості у виборі інструментів маркетингу, націленість на клієнтоорієнтованість обумовлюють постійний динамічний розвиток бізнесу, який дає підстави займати лідируючі позиції на туристичному ринку. [19]

В сучасному туристичному бізнесі типи конкурентних стратегій грають вирішальну роль в успіху компаній, бо дозволяють їм максимально легко адаптуватися до мінливих умов і задовольняти потреби різних категорій клієнтів. На вибір певної стратегії впливає чимало факторів, серед яких варто виокремити цільову аудиторію, специфіку пропозиції, рівень конкуренції, технологічні нововведення. Стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування,

інновацій відкривають додаткові перспективи в розробці унікальних пропозицій, покращенні клієнтського сервісу, приваблені нових потенційних клієнтів, забезпеченні належного технічного рівня.

Особливої уваги заслуговують стратегії розвитку конкурентоспроможності, які здатні створити довготривалі конкурентні позиції за рахунок інноваційних підходів на основі маркетингової грамотності. Надання персоналізованих послуг, інтеграція технологічних розробок, оптимізація внутрішнього процесу, безперервний моніторинг змін на ринку дозволяють підприємствам адаптуватися під нові потреби туристів, тому успішні туристичні компанії, яким притаманні сучасні стратегії, здатні розвивати сталий бізнес у висококонкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ

2.1 Сучасний стан ринку туроператорських послуг в Україні

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року стало трагедією для мільйонів українців і завдало нищівного удару по туристичній галузі країни. Війна зруйнувала звичний ритм життя, перетворивши колись популярні туристичні напрямки на зони бойових дій. Інфраструктура, що роками розбудовувалася для прийому гостей, зазнала колосальних збитків. Аеропорти, готелі, ресторани, музеї опинилося під прицілом ворога, змусивши туристичний бізнес шукати нові шляхи для виживання. Замість потоків туристів, українські міста побачили колони біженців, а замість екскурсійних автобусів - військову техніку.

Війна стала не тільки національною трагедією, а й потужним дестабілізаційним фактором для туристичної індустрії в усій Європі. Вона спричинила непередбачувані наслідки, які відчулися далеко поза межами України. Так, суттєво зросла вартість нафтопродуктів, що негативно позначилося на цінах на авіаперевезення і логістичні послуги. Туристичні оператори стикнулися з потребою у перегляді тарифів, через що знизилася фінансова доступність подорожей для широких верств суспільства. До того ж, напружена геополітична обстановка спричинила занепокоєння серед європейців. Як наслідок, знизилася їх готовність до здійснення подорожей, особливо в регіони, розташовані в безпосередній близькості до зони конфлікту.

За даними Всесвітньої туристичної організації, через закриття повітряного простору над Україною спостерігається різке скорочення кількості авіарейсів у Східній Європі (рис.2.1).

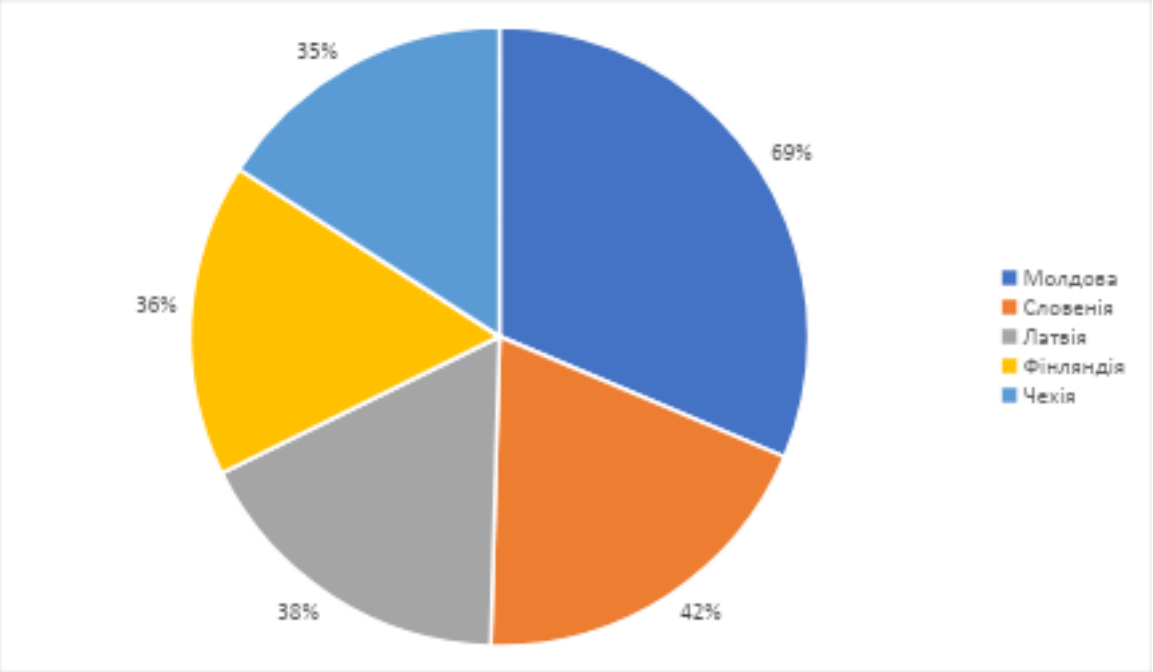

Рис.2.1 – Відсоток зниження авіарейсів у Європі внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну [20]

Втрати світової економіки в туристичному секторі внаслідок військових дій на території України оцінюються в 14 мільярдів доларів США. Величезна сума стала результатом руйнування інфраструктури, скорочення туристичних потоків, призупинення великої кількості міжнародних і внутрішніх поїздок. Падіння попиту на туристичні послуги позначилося на надходженнях до бюджету багатьох країн, а економічні наслідки від війни спостерігаються ще у сусідніх державах, які значною мірою залежали від туристичного сектору України.

Відновлення туристичної галузі в Україні демонструє обнадійливі тенденції, незважаючи на триваючі виклики, пов'язані з війною. Державне агентство розвитку туризму оприлюднило дані, які свідчать про значне зростання податкових надходжень від туристичної галузі за перший квартал 2024 року. Представники туристичного сектору сплатили до державного бюджету 616 млн. 391 тис. грн. Дана цифра на 61% перевищує показник аналогічного періоду минулого року, коли бюджет отримав 383 млн. 221 тис. грн. (рис.2.2). Позитивна динаміка свідчить про поступове відновлення активності туристичних підприємств та їхню адаптацію до умов воєнного часу.

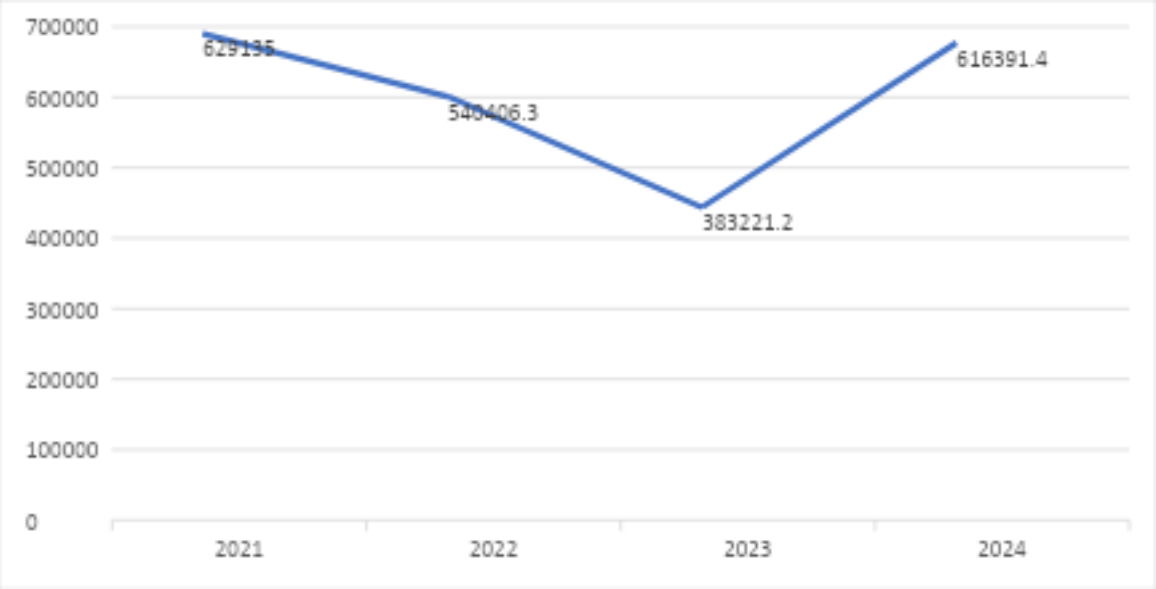

Рис.2.2 – Статистика податків від туристичної галузі за 2021-2024 роки, млн.грн. [21]

Попри загальне відновлення туристичної активності в Україні, дані про надходження до бюджету від різних видів туристичної діяльності виявляють певні особливості (рис.2.3).

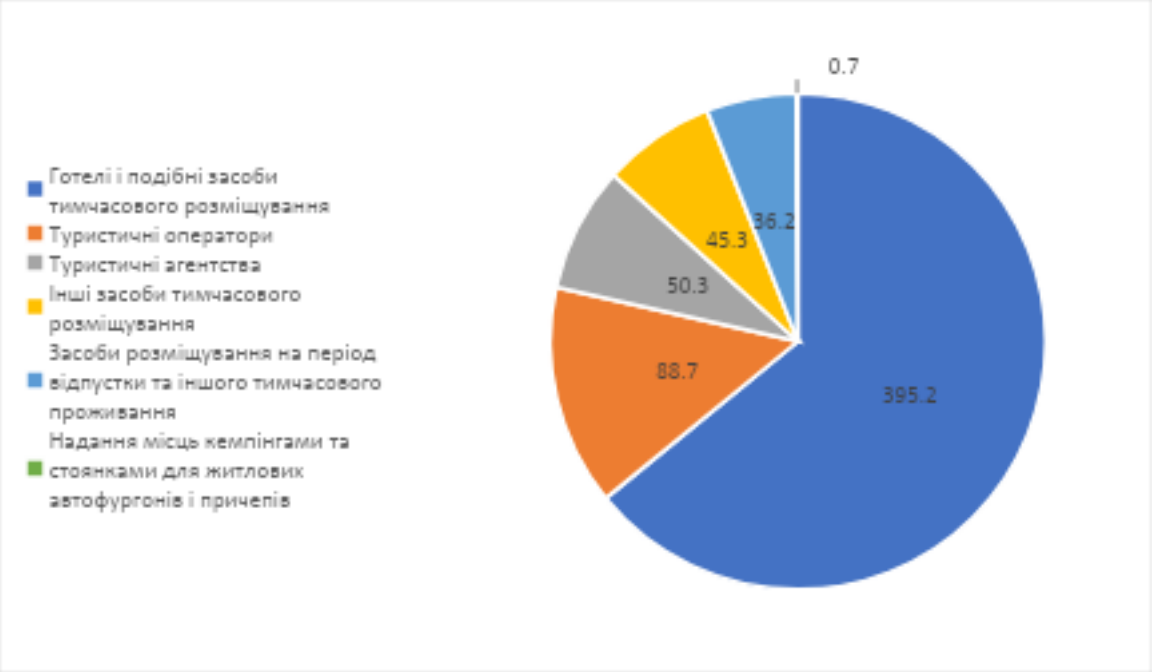

Рис.2.3 – Надходження від кожного виду діяльності за 2024 рік, млн.грн. [21]

За аналізований період надходження від туристичної галузі розподіляються між кількома категоріями. Готелі і подібні засоби тимчасового розміщення забезпечили 395,2 млн. грн, туристичні оператори - 88,7 млн. грн, туристичні агентства - 50,3 млн грн, інші засоби тимчасового розміщення - 45,3 млн грн, засоби розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання - 36,2 млн грн, кемпінги, стоянки для житлових автофургонів і причепів - 0,7 млн грн. Як бачимо, надходження від туристичних операторів, хоч і не є на першому місці, але мають важливе значення для економіки країни. Вони свідчать про те, що туристичний сектор поступово адаптується до нових реалій та продовжує вносити свій внесок у наповнення державного бюджету. [21]

Трансформація галузі відбулася завдяки впровадженню нових форматів роботи, які дозволили зберегти частину функціональності. Наприклад, туристичні оператори відновлену активність у внутрішньому туризмі. Цілком очевидно, що серед українських туристів найпопулярнішими напрямками стали відносно безпечні регіони країни, передусім регіони Західної України. У 2023 році лідерами за кількістю відвідувань виявилися Чернівецька, Закарпатська, Львівська області. В них пропонується різноманітний спектр туристичних послуг: відпочинок у горах, відвідування визначних історичних місць, культурні події, екскурсії, прогулянки. Водночас південні регіони країни, такі як Миколаївська, Херсонська, Одеська області, зазнали значного зниження прибутків через близькість до зони бойових дій і обмеження транспортного сполучення.

Туристичні оператори визначають ключові тенденції, які проявляються у процесах відновлення галузі:

- мандрівники надають перевагу оздоровчому відпочинку в санаторіях, а також інших закладах, де можна відновити здоров’я в умовах безпеки, подалі від вибухів і тривог;
- підвищується попит на індивідуальні або родинні тури, тоді як групові подорожі втрачають свою популярність;
- на передній план виходять вимоги до умов розміщення: наявність стабільного електропостачання, води, безперебійного зв’язку, укриттів;

- українці часто бронюють тури в останній момент, оскільки заздалегідь планувати подорожі стає надзвичайно складно. [22]

Через закриття українських аеропортів чартерні рейси більше не здійснюються зі столиці та обласних центрів. Подорожі за кордон відтепер починаються з аеропортів країн-сусідів, зокрема Польщі, Румунії, Молдови. За такого формату поїздок відбувається неабияке збільшення витрат часу, оскільки потрібно дістатися до іншої країни, пройти додаткові процедури митного і прикордонного контролю. Так само зростають фінансові витрати на додаткові транспортні послуги, проживання, харчування під час переїздів. Проте, незважаючи на ці труднощі, українські туристи усвідомлюють наявну ситуацію в країні загалом і не відмовляються від закордонних мандрівок.

На сьогоднішній день основними споживачами туристичних послуг є жінки з дітьми. Туроператори продовжують відзначати попит на тури для невеличких груп по 2-3 людини, але їх склад дещо змінився. Раніше в основному йшлося переважно про традиційні сімейні поїздки батьків з дітьми. Натомість зараз переважають бронювання від мам з подругами, бабусями, дітьми. Зміна зумовлена обставинами воєнного часу, коли багато чоловіків залишаються в Україні у зв'язку з мобілізацією чи працевлаштуванням.

Літній сезон, як і раніше, залишається періодом найвищої активності для мандрівників, проте спостерігаються зміни в розподілі туристичних потоків. Якщо раніше пік подорожей припадав на липень, серпень, вересень, то у 2023 році високий сезон розпочався вже в червні, який за кількістю бронювань навіть випередив перший місяць осені. За даними туристичного оператора Join UP, липень став найпопулярнішим місяцем для відпочинку у 2023 році. За цей період у подорожі вирушили 39 559 туристів, які обирали як внутрішні, так і міжнародні напрямки. Відзначається високий попит на літні курорти, оздоровчі комплекси, готелі з розвиненою інфраструктурою для сімейного відпочинку. Водночас лютий виявився найменш привабливим для мандрівників - лише 7 026 осіб скористалися послугами туроператорів (рис.2.4).

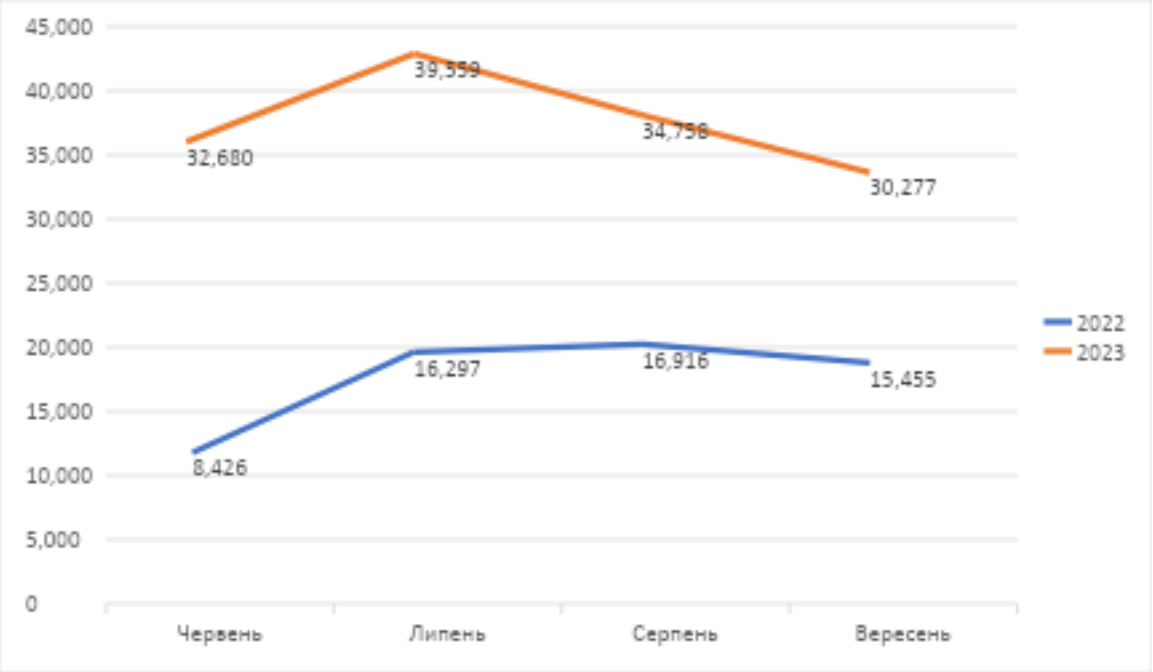

Рис.2.4 – Кількість туристів у високий сезон за даними туристичного оператора Join UP [21-23]

Варто зазначити, що на відміну від попереднього року, у 2023-му не спостерігалося такого ж підйому бронювань на осінньо-зимовий період. У листопаді та грудні 2022 року значна кількість українців обирала тури Україною через масовані обстріли, тривалі відключення електроенергії, бажання знайти безпечніші місця для проживання. Однак 2023 року ситуація дещо стабілізувалася, що призвело до зниження попиту на поїздки в холодний сезон. Туристичні оператори звертають увагу на те, що українці почали частніше обирати сплановані літні відпустки замість спонтанних осінніх подорожей.

Українські туристи продовжують надавати перевагу авіатурам до Єгипту та Туреччини, обираючи їх як у спекотний літній сезон, так і під час холодної зими. Туреччина утримує першість серед літніх напрямків, приваблюючи відпочивальників своїми комфортабельними готелями, розвиненою інфраструктурою, різноманіттям розваг. Єгипет, зі своїм теплим кліматом, чистими пляжами, унікальними історичними пам’ятками, посідає друге місце. Взимку ситуація змінюється: Єгипет стає беззаперечним лідером серед

туристичних маршрутів, тоді як Туреччина опускається на дев'яту сходинку за популярністю (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

ТОП-5 напрямків серед українських туристів за 2022-2023 роки [23]

2022 літо	2022 зима	2023 літо	2023 зима
Єгипет	Єгипет	Туреччина	Єгипет
Туреччина	ОАЕ	Єгипет	ОАЕ
Болгарія	Туреччина	Греція	Україна
Греція	Танзанія	Чорногорія	Танзанія
Чорногорія	Шрі-Ланка	Болгарія	Таїланд

Порівняно з минулим роком, туристичні уподобання українців зазнали деяких змін. У 2022 році влітку Єгипет випереджав Туреччину за кількістю бронювань, приваблюючи туристів доступними цінами на тури, гарантованою спекотною погодою, різноманіттям активностей. Тоді Туреччина займала другу позицію в рейтингу літніх напрямків. Взимку Єгипет зміг зберегти свої лідерські позиції завдяки теплим умовам для відпочинку, зокрема під час новорічних і різдвяних свят. [23]

До повномасштабного вторгнення в Україні активно функціонувало близько 3,7 тисяч туристичних операторів. Туристична галузь демонструвала позитивну динаміку, сприяючи зростанню економіки та залученню іноземних гостей до українських регіонів. Тисячі працівників були задіяні у сфері обслуговування, готельному бізнесі, транспортних перевезеннях, наданні екскурсійних послуг, що допомагало створювати стабільне робоче середовище для місцевих громад.

З початком війни ситуація різко змінилася. Багато туристичних операторів змушені були зупинити діяльність через загрозу безпеці. На сьогодні залишилося менше тисячі туристичних операторів, які продовжують працювати, адаптуючись до нових реалій. Їх діяльність спрямована на організацію безпечного відпочинку,

підтримку внутрішнього туризму і співпрацю з іноземними партнерами для розробки міжнародних маршрутів (рис.2.5).

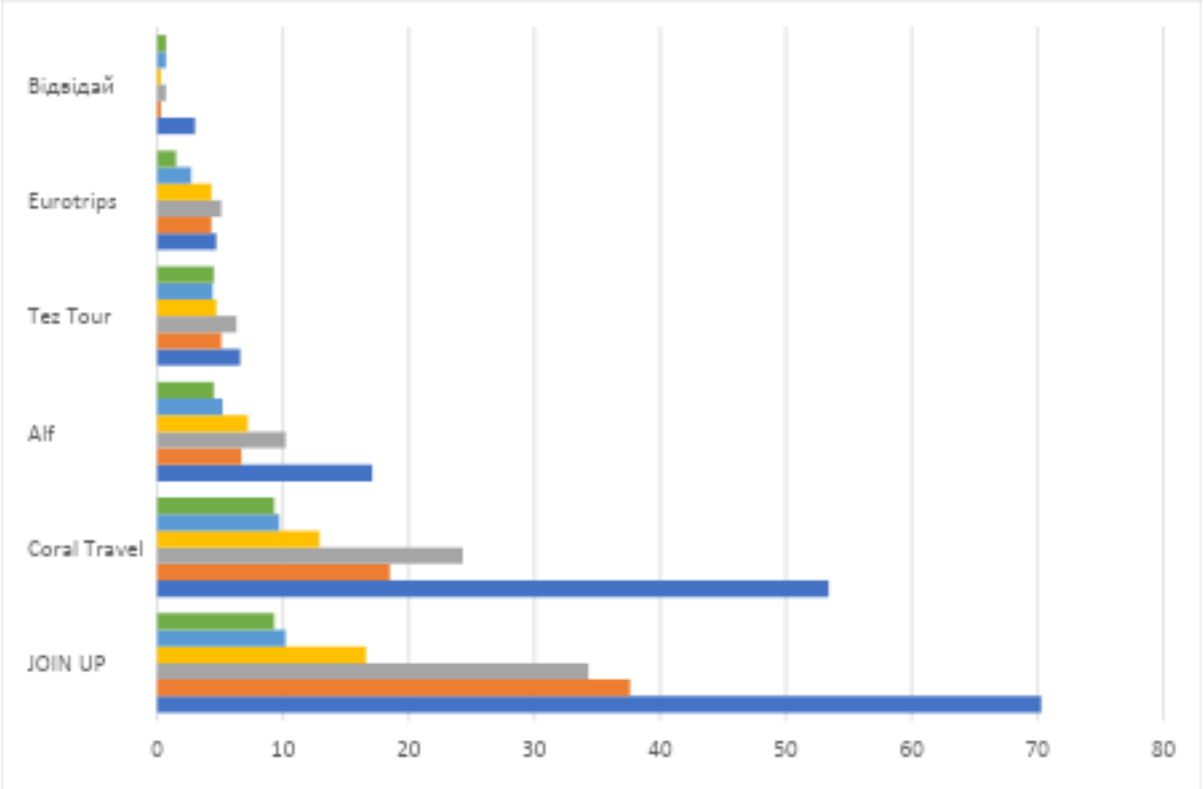

Рис.2.5 – Дохід від реалізації продукції провідних туристичних операторів, млн. грн. [24]

Аналіз динаміки доходів від реалізації продукції провідних туристичних операторів України свідчить про суттєве зниження фінансових показників у період з 2019 по 2024 роки. Усі компанії зазнали втрат, але найбільш відчутне падіння спостерігалося у лідерів ринку - JOIN UP і Coral Travel. Дохід JOIN UP скоротився з 70,3 млн. грн. у 2019 році до 10,2 млн. грн. у 2023-му, а за першу половину 2024 року становив 9,3 млн. грн. Coral Travel, маючи в 2019 році виторг 53,4 млн. грн, опустився до 9,7 млн. грн. у 2023-му, зберігаючи подібний рівень у першій половині 2024 року. Зниження доходів вказує на серйозні виклики, з якими зіштовхнулися компанії, зокрема скорочення туристичних потоків, труднощі з логістикою, економічну нестабільність. [24]

Інші оператори також відчули негативний вплив кризових явищ. Туристичний оператор Alf показала зниження доходу з 17,1 млн. грн. у 2019 році до 5,2 млн. грн. у 2023 році. Tez Tour продемонстрував відносну стабільність на тлі загального спаду: з 6,6 млн. грн. у 2019 році до 4,4 млн. грн. у 2023 році, при цьому за перші шість місяців 2024 року компанія вирівняла показник до 4,5 млн. грн. Хоча доходи знижувалися, порівняно незначне падіння свідчить про гнучкість компанії, її здатність адаптуватися до змінних умов ринку. [24]

Eurotrips зменшив дохід з 4,7 млн. грн. у 2019 році до 1,5 млн. грн. у 2024-му. Відвідай продемонструвала не лише найбільше падіння у перші роки кризи, але й певну стабілізацію у 2023-2024 роках. Виторг знизився з 3 млн. грн. у 2019 році до мінімальних 0,3 млн. грн. у 2020-2022 роках, проте у 2023-2024 роках компанія вийшла на рівень 0,7 млн. грн. Подібна динаміка вказує на зміну стратегії компанії, оптимізацію бізнес-процесів, переорієнтацію на нові сегменти ринку. [24]

Аналіз чистого фінансового результату провідних туристичних операторів України за перше півріччя 2024 року демонструє суттєві відмінності у фінансових показниках компаній (рис.2.6).

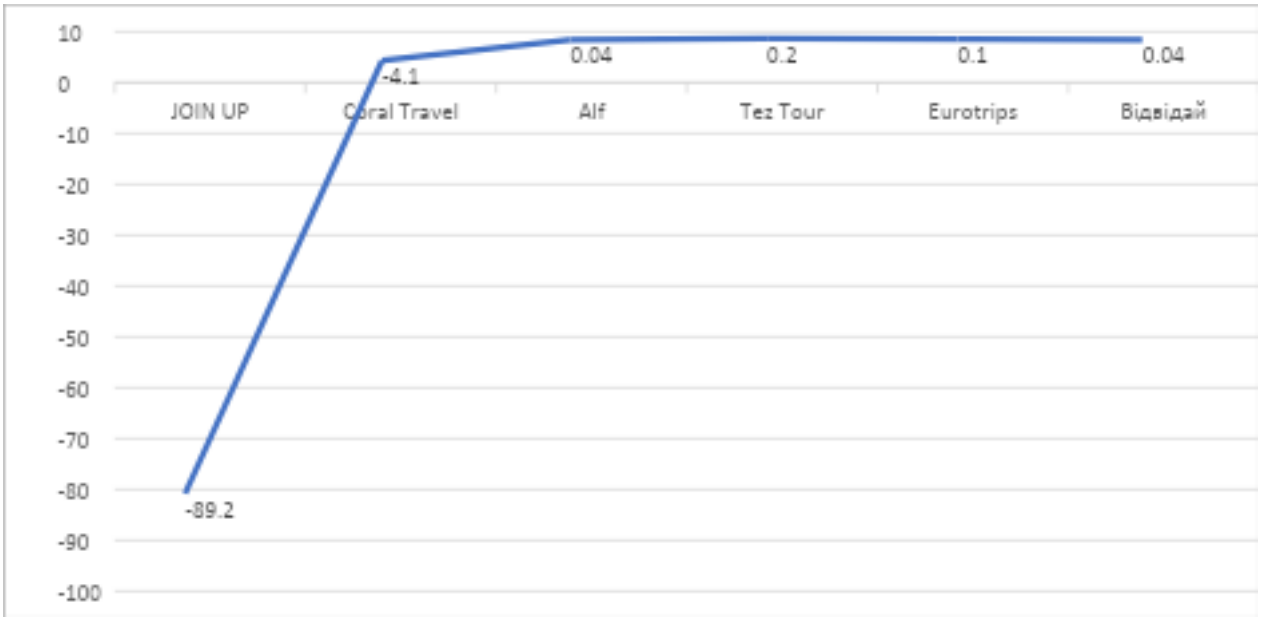

Рис.2.6 – Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) туристичних операторів за I півр. 2024 року, млн. грн. [24]

JOIN UP завершила період із колосальними втратами у 89,2 млн. грн., Coral Travel також показала негативний фінансовий результат у 4,1 млн. грн. У той час, коли великі гравці зіштовхнулися з вагомими фінансовими труднощами, менші компанії продемонстрували стабільність. Alf, Tez Tour, Eurotrips, Відвідай змогли залишитися у плюсі, показавши незначний прибуток у 0,04, 0,2, 0,1 і 0,04 млн. грн. відповідно.

Ситуація на ринку туристичних послуг свідчить про те, що масштаб бізнесу не завжди гарантує фінансову стійкість. Великі оператори відчули серйозний тиск через високі операційні витрати, значні інвестиційні зобов’язання, складність оптимізації витрат, необхідність адаптації до змінних умов ринку. Менші компанії, завдяки більш гнучким бізнес-моделям, змогли уникнути значних втрат.

Отже, ринок туроператорських послуг в Україні переживає непростий, але доволі стрімкий період розвитку. Виклики воєнного часу, економічна нестабільність, зміна споживчих настроїв справили істотний відбиток на роботу підприємств туристичної індустрії. Великі оператори стикнулися із труднощами фінансового характеру, зазнавши фінансових втрат і зменшенням кількості замовлень. Натомість меншим гравцям ринку вдалося утримати стабільність шляхом впровадження гнучкого підходу до ведення бізнесу, адаптації під нові реалії, пропонування вузькоспеціалізованих туристичних пропозицій.

Сьогодні туристичний ринок України мусить переорієнтуватися під нові формати відпочинку, нарощувати обсяги внутрішнього туризму, вводити в роботу нові інноваційні розробки. Слід орієнтуватися у змінах потреб, фокусуватися на безпеці під час подорожей, пропонувати доступні за вартістю та якісні за характеристиками турпродукти. Від здатності туристичних операторів оперативно реагувати на зміни буде залежати їхній подальший шлях до успіху.

2.2 Аналіз сильних і слабких сторін українських туроператорів

Український ринок туроператорів переживає значні трансформації. Втручання зовнішніх факторів, зміни в споживчих уподобаннях, економічні труднощі, інфраструктурні виклики вимагають нових підходів до розвитку галузі. Аналізуючи сильні та слабкі сторони українських туроператорів, можна виокремити важливі напрямки для їх вдосконалення (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз українських туроператорів [25]

Сильні сторони	Слабкі сторони
● багаторічний досвід організації турів як всередині країни, так і за її межами; ● різноманітність туристичних продуктів; ● можливість створювати індивідуальні пропозиції під конкретні потреби клієнтів; ● високий рівень сервісу; ● конкурентоспроможні ціни; ● великий вибір внутрішніх туристичних маршрутів; ● швидка адаптація до ринкових умов.	● висока залежність від зовнішніх ринків; ● обмежені можливості для інвестицій; ● низький рівень цифровізації; ● спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів; ● висока конкуренція з міжнародними компаніями; ● залежність від сезонності.
Можливості	**Загрози**
● розвиток внутрішнього туризму; ● використання сучасних технологій; ● співпраця з міжнародними партнерами; ● зміцнення іміджу України; ● розширення асортименту послуг.	● війна, введення нових обмежень на виїзд; ● економічна нестабільність; ● зміни у споживчих вподобаннях; ● епідеміологічні ризики.

Незважаючи на випробування воєнним часом, українські туроператори й надалі продовжують демонструвати високий рівень професіоналізму. Їхній

багаторічний досвід роботи в туристичній галузі дозволяє успішно організовувати тури як в Україні, так і за її межами. У таких компаніях, як Join UP, TUI Ukraine, Anex Tour, накопичений чималий багаж знань про особливості туристичних напрямків. Вони прекрасно обізнані зі специфікою різних країн, культурними трансформаціями, логістичними тонкощами та іншими важливими аспектами, що дозволяє їм пропонувати цікаві туристичні продукти. Наприклад, Join UP з великим успіхом займається організацією турів до Єгипту й Туреччини. TUI Ukraine славиться своїми екскурсійними турами Європою, а Anex Tour - пляжним відпочинком в екзотичних країнах. [26]

Широкий вибір туристичних продуктів дає підстави вітчизняним туроператорам приваблювати до себе клієнтів абсолютно будь-якої категорії. Феєрія Мандрів, Аккорд-тур, Відвідай пропонують екскурсійні тури по Україні та Європі, дозволяючи туристам ознайомитися з культурно-історичними пам'ятками. Вони створюють спеціальні пропозиції для молоді, сімей, людей похилого віку, організовують тури для корпоративних клієнтів і навчальні поїздки для студентів.

Українські туроператори докладають значних зусиль для забезпечення високого рівня сервісу. Створення комфортних умов для туристів, починаючи від бронювання туру і закінчуючи поверненням додому, є пріоритетом в їх роботі. Компанії пропонують цілодобову підтримку, надають детальні консультації перед поїздкою, допомагають обрати оптимальний варіант відпочинку. Під час туру менеджери підтримують зв'язок із туристами, допомагають у вирішенні непередбачуваних ситуацій, таких як затримки рейсів, зміна умов проживання чи організаційні питання на місці. Наприклад, JOIN UP організував оперативне повернення туристів додому під час несподіваних змін у політичній ситуації в країнах, куди здійснювалися тури. Tez Tour надає персональних гідів, які супроводжують групи в екскурсійних турах, забезпечуючи інформативність і комфорт. [30]

Завдяки прямим контрактам із партнерами українські туристичні оператори знижують собівартість турів, не втрачаючи при цьому якості обслуговування. Coral Travel пропонує пакетні тури до Туреччини за

привабливими цінами, завдяки тісній співпраці з місцевими готелями. Eurotrips організовує акційні тури до Європи, використовуючи вигідні тарифи на автобусні перевезення та бюджетне розміщення (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Цінова політика українських туристичних операторів станом на 2024 рік [27-32]

Туроператор	Основні напрямки	Середня вартість туру на 7 днів (грн)	Ціновий сегмент	Особливості цінової політики
JOIN UP	Туреччина, Єгипет, Греція	Від 20 000 до 60 000	Середній	Прямі контракти з готелями, акції «Раннє бронювання», гнучкі знижки
Coral Travel	Туреччина, Болгарія, Іспанія	Від 18 000 до 50 000	Середній	Спеціальні пропозиції на пакетні тури, знижки для групових поїздок
Alf	Внутрішній туризм, пляжний відпочинок	Від 10 000 до 30 000	Бюджетний-середній	Низькі ціни за рахунок економії на проживанні, знижки для дітей
Tez Tour	Туреччина, Єгипет, Емірати	Від 25 000 до 60 000	Середній	Високий рівень сервісу, ексклюзивні пропозиції на готелі 4-5 зірок
Eurotrips	Європа, автобусні тури	Від 10 000 до 30 000	Бюджетний-середній	Бюджетні подорожі, економія на транспорті, регулярні акційні тури
Відвідай	Україна, екскурсійні тури	Від 8 000 до 20 000	Бюджетний	Доступні тури Україною, недорогі екскурсії, пропозиції для студентів

Крім того, туроператори пропонують різноманітні види акцій, щоб задовольнити потреби різних категорій клієнтів:

- акції «раннього бронювання» дозволяють туристам придбати тури за зниженими цінами, якщо вони забронюють їх заздалегідь;
- акції «гарячі тури» пропонують знижки на тури, які залишилися непроданими за кілька днів до вильоту;
- акції «спеціальні пропозиції» можуть включати знижки на проживання в готелі, безкоштовні екскурсії або інші додаткові послуги.

Коли попит змінюється, українські туроператори швидко аналізують нові тенденції, вивчають потреби клієнтів, коригують свої туристичні пропозиції. Під час пандемії COVID-19 багато з них оперативно перейшли на внутрішній туризм, розробили цікаві маршрути по Україні, запровадили нові формати відпочинку, зокрема екотури і подорожі вихідного дня. Сьогодні, у період воєнного стану, вони зосереджуються на безпечних напрямках, активно розвивають соціальні ініціативи, пропонують спеціальні умови для вимушених переселенців, організовують благодійні тури. Завдяки гнучкості у розробці нових програм, швидкості введення в дію промо-акцій, оновленню асортименту послуг вдається постійно підтримувати конкурентоспроможність з метою залучення потенційних клієнтів.

Попри значні сильні сторони, туроператори зіштовхнулися з низкою слабкостей, які негативно впливають на їхню діяльність. Фінансова нестабільність стала однією з головних проблем, адже економічна криза, війна, зниження туристичного попиту призвели до труднощів з ліквідністю. Багато компаній зазнали значних збитків, що ускладнює підтримку стабільної роботи з розвитком бізнесу. Наприклад, невеликі туроператори, які спеціалізувалися на організації екскурсійних турів по східних регіонах України, втратили практично всі джерела доходу через бойові дії. Вони змушені були скоротити штат співробітників, а деякі навіть припинили свою діяльність.

Не всі оператори приділяють достатньо уваги маркетингу, а обмежуються розміщенням оголошень в соціальних мережах або на туристичних порталах. Внаслідок цього їхні послуги не доходять до широкої аудиторії і вони втрачають можливість залучити нових клієнтів. Великі туроператори в цей час застосовують

комплексні маркетингові стратегії, які включають у себе масштабні рекламні кампанії, стратегічне позиціонування на ринку, ефективне використання сучасних технологій для популяризації своїх продуктів. Наприклад, Join UP пропонує своїм клієнтам мобільний додаток, який дозволяє їм отримувати всю необхідну інформацію про свої подорожі в режимі реального часу. За допомогою нього туристи відстежують статус своїх рейсів, отримують сповіщення про зміни в розкладі, знаходять інформацію про екскурсії, отримують онлайн-підтримку від представників туроператора. [27]

Слід виокремити проблему з персоналом, адже дефіцит кваліфікованих кадрів відчувається на всіх рівнях. Відсутність досвідчених гідів, менеджерів з туризму, керівників, експертів з маркетингу негативно впливає на якість обслуговування клієнтів. Високий рівень плинності кадрів ще більше погіршує ситуацію, оскільки новим співробітникам потрібно час, щоб адаптуватися, освоїти свої обов'язки. Багато молодих фахівців виїжджають за кордон у пошуках кращих можливостей, а ті, хто залишається, часто не мають достатнього досвіду. У невеликих туристичних операторів, де працює кілька співробітників, втрата одного-двох фахівців здатна призвести до серйозних проблем в роботі. Проте, позитивною стороною є те, що великі туроператори все ж таки намагаються вирішити проблему, організовуючи курси підвищення кваліфікації для своїх співробітників.

Українські туроператори потенційно готові розвиватися з огляду на низку багатообіцяючих можливостей:

- внутрішній туризм здатний сформувати альтернативу традиційним міжнародним подорожам. Підвищений інтерес українців до рідної країни, розвиток туристичних напрямків у межах регіонів створюють додаткові привабливі пропозиції для мандрівників;
- наявність новітніх технологій підвищить рівень доступності послуг і спростить процес взаємодії з клієнтами;
- зміцнення іміджу України як туристичної дестинації залучить до неї іноземних туристів;

- розширення асортименту послуг дасть змогу охопити нові сегменти ринку та задовольнити зростаючі потреби різних категорій туристів. [33]

Однак залишається чимало загроз на шляху зростання, які потребують негайної реакції. Військові дії обмежують потенціал для подальшого просування туризму в країні. Введення нових обмежень на пересування, закриття кордонів, карантинні заходи потенційно загрожують серйозним скороченням попиту на послуги туроператорів. Серйозні випробування створює економічна невизначеність, бо коливання валютного курсу, збільшення інфляції, підвищення цін на ресурси зменшують платоспроможність населення. Туроператори, які зможуть вдало реагувати на дані виклики та використовувати наявні можливості, мають усі шанси сприяти розвитку туристичної індустрії в Україні.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ

3.1 Рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів

У сучасному глобалізованому середовищі туристична галузь переживає період глибоких трансформацій, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами: розвитком цифрових технологій, зміною моделей поведінки споживачів, екологічними викликами, впливом війн, зростанням конкуренції на міжнародному ринку. В таких умовах туроператори змушені переглядати традиційні підходи до ведення бізнесу, надаючи перевагу стратегічному мисленню і довгостроковому плануванню. Саме довгострокова стратегія стає основою формування конкурентних переваг туроператорів, гарантуючи їм стійкий розвиток у перспективі (табл.3.1.).

Для розробки дієвої довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів необхідний комплексний підхід, в якому повинні бути враховані реальні умови функціонування компанії, її кадровий потенціал, ринкове позиціонування, рівень корпоративної культури, наявний маркетинговий інструментарій, система управління якістю тощо. У той же час, до уваги слід брати фактори зовнішнього середовища, а саме: політичну стабільність, економічну ситуацію в країні та світі загалом, законодавчу базу, мінливі туристичні запити, а також рівень конкуренції в індустрії. Вдала стратегія має забезпечувати гнучкість, адаптивність до змін і одночасно залишатися доволі структурованою, щоб визначити ключові пріоритети і сфери інвестування.

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів [34]

Напрям рекомендацій	Суть рекомендації	Очікуваний результат
Стратегічне позиціонування	Визначення унікальної торговельної пропозиції (УТП) і чіткого ринкового позиціонування	Зміцнення впізнаваності бренду, приваблення нових клієнтів
Підвищення якості обслуговування	Розробка стандартів обслуговування, навчання персоналу, впровадження системи зворотного зв’язку	Підвищення рівня задоволеності клієнтів та їхньої лояльності
Управління репутацією	Активна робота з відгуками, побудова позитивного іміджу компанії	Зростання довіри до бренду, полегшення виходу на нові ринки
Участь у професійних спільнотах і кластеризація	Співпраця з іншими учасниками туристичного ринку, участь у галузевих об’єднаннях	Обмін досвідом, спільні проєкти, покращення умов конкуренції
Гнучка система ціноутворення	Запровадження гнучкої цінової політики з урахуванням сегментації ринку та попиту	Залучення ширшого кола клієнтів, підвищення прибутковості

Задля якісного позиціонування туроператору доцільно розпочати роботу з формулювання власної універсальної торгової пропозиції (УТП) за результатами аналізу власних внутрішніх можливостей, ресурсного потенціалу, набутого досвіду, репутації, потреб і очікувань цільової аудиторії. Наприклад, якщо туроператор володіє налагодженими зв'язками з місцевими екскурсоводами, представниками етнічних спільнот або ж має ексклюзивні маршрути в регіонах України, то це може слугувати підставою для позиціонування компанії як фахівця в автентичному національному туризмі. Якщо ж акцент робиться на підвищеному рівні комфорту та індивідуальному підході до клієнта, можна орієнтуватися на преміум-сегмент. Однак головне, щоб обране позиціонування не було порожньою

формальністю, а підкріплювалося реальними вчинками. Будь-яка невідповідність може підірвати довіру клієнтів, обрушивши при цьому обраний імідж. [35]

Підвищення якості обслуговування становить наріжний камінь для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності будь-якого туроператора. У сучасному світі, де споживачі мають безліч варіантів вибору, саме бездоганний сервіс здатен вирізняти компанію серед конкурентів, формувати позитивний імідж, сприяти залученню нових клієнтів через рекомендації існуючих та підвищувати їхню лояльність. Інвестиції у якість обслуговування є не витратами, а стратегічним вкладенням у майбутній успіх підприємства. У системному підході до підвищення якості обслуговування одним із першочергових завдань стає стандартизація процесів. Слід створити чіткі інструкції для менеджерів з продажу, логістів, гідів, супроводжуючих осіб - алгоритми відповіді на запити, оформлення замовлень, розв'язання конфліктних ситуацій, супроводу до та після подорожі.

Так само принципово забезпечити зворотній зв'язок після поїздки, використовуючи анкети оцінювання, невеликі інтерв'ю, відкриті поля для коментарів. Аналізуючи такі дані, можливо ідентифікувати слабкі місця в сервісі, зрозуміти загальні проблеми і вдосконалити підходи до їх подолання. Приміром, коли більшість опитаних клієнтів відзначають недостатньо добре організовані трансфери чи проблеми з розміщенням, то такі питання відразу ж вимагають негайного аналізу співробітництва з партнерами. Корисною практикою стане публічне реагування на відгуки, в тому числі відповіді в соціальних мережах, пояснення, вибачення, пропозиції компенсації у разі доцільності. [36]

Розширення додаткових послуг неабияк позначається на загальній картині враження від подорожі. Зокрема, можливість обрати іншомовного гіда, замовити попередню медичну консультацію перед поїздкою, отримати подарунок на день народження, скористатися акційним промокодом на наступний тур. Гнучкість, увага до деталей, адаптація до побажань кожного споживача є запорукою формування персоналізованого сервісу. Туристичний оператор, який здатен вирізнитися не тільки продажем подорожей, а й створенням середовища турботи,

відчуттям захищеності, вигідно вирізняється на тлі конкурентів і має реальні шанси на стійке зростання.

Управління репутацією являє собою стратегічний процес, спрямований на формування, підтримку, захист позитивного іміджу туроператора в очах його цільової аудиторії. В епоху цифрових технологій, коли інформація поширюється миттєво, а думки споживачів легко стають надбанням суспільства, репутація перетворюється на один з найцінніших активів компанії. Вона безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів, їхню готовність обирати послуги саме цього туроператора, а також на загальну конкурентоздатність підприємства на ринку.

Туроператор повинен систематично відстежувати згадки про свій бренд, послуги, окремих співробітників на різноманітних онлайн-платформах (соціальні мережі, спеціалізовані туристичні вебсайти з відгуками, форуми для подорожуючих, блоги, новинні агрегатори). Ігнорування негативних коментарів чи несвоєчасна реакція на них може призвести до ескалації конфлікту, поширення негативної інформації та, як наслідок, до втрати потенційних клієнтів. Оперативне виявлення проблемних ситуацій дозволяє вжити необхідних заходів для їхнього врегулювання і мінімізації негативних наслідків.

Паралельно з моніторингом зовнішнього інформаційного простору туроператор мусить приділяти значну увагу створенню власного позитивного інформаційного фону. Йдеться мова про створення яскравого контенту, який демонструватиме експертність компанії, її ціннісні орієнтири, переваги пропонованих нею туристичних продуктів. Регулярне наповнення сайту, ведення активних профілів у соціальних мережах, розміщення цікавих історій з мандрівок, актуальних порад для туристів, фото- і відеоматеріалів з проведених турів сприятиме приверненню загальної уваги з боку майбутніх клієнтів, зростанню їхньої зацікавленості, формуванню позитивного відношення до бренду, підвищенню рівня довіри до нього. [37]

Стратегічно вигідною ініціативою для туроператорів для зміцнення своїх ринкових позицій, розвитку контактної мережі, обміну досвідом, отримання доступу до актуальної інформації про тенденції розвитку галузі може стати участь

у роботі професійних спільнотах. Зустрічі, конференції, семінари, організовані такими об'єднаннями, створюють платформу для знайомства з потенційними партнерами, постачальниками послуг, іншими туроператорами. Встановлення міцних партнерських відносин здатне призвести до розширення асортименту пропонованих турів, оптимізації витрат завдяки спільним закупівлям, виходу на нові ринки збуту. Наприклад, невеликий туроператор, який спеціалізується на внутрішньому туризмі, може знайти на таких заходах надійних партнерів серед готелів, транспортних компаній, екскурсійних бюро з різних регіонів країни, що дозволить йому пропонувати більш різноманітні туристичні пакети.

Кластеризація, як форма більш тісної співпраці між підприємствами туристичної галузі на певній географічній території або за певною спеціалізацією, відкриває додаткові можливості для підвищення конкурентоздатності. Проте, для створення кластеру необхідно пройти декілька етапів:

- аналітичне вивчення регіонального потенціалу
- виявлення ключових гравців та ініціювання діалогу між ними
- формалізація намірів через підписання меморандуму
- спільне розроблення бачення
- запуск пілотного маршруту або спільного продукту. [38]

Туристичний кластер, об'єднавши операторів, діяльність яких пов'язана з організацією відпочинку в Карпатах, зможе спільно розробити нові туристичні маршрути, організувати фестивалі, провести сумісні маркетингові кампанії, чим самим приверне увагу туристів до регіону і до послуг кожного учасника кластеру зокрема.

Гнучка система ціноутворення дозволяє туроператору ефективно реагувати на динаміку ринку, поведінкові зміни споживачів, сезонність, економічні ризики, дії конкурентів. У періоди пікового туристичного сезону, коли кількість охочих подорожувати значно зростає, туроператор може встановлювати вищі ціни на свої послуги, а у міжсезоння чи періоди низької активності зниження цін - стимулювати попит, залучаючи нових туристів і забезпечуючи більш рівномірне використання ресурсів протягом року.

Окрему увагу слід приділяти сегментації клієнтської бази, оскільки різні групи споживачів мають різні цінові очікування. Молодь з обмеженим бюджетом шукає мінімальні ціни за максимальний досвід, тоді як родини з дітьми орієнтовані на безпеку, комфорт, збалансований пакет послуг. Бізнес-клієнти звертають увагу на репутацію партнерів, якість логістики, індивідуальний підхід, тому для кожної групи варто сформувати окремі продукти з відповідною ціновою політикою. Додатково доцільно буде впровадити системи тарифікації в залежності від дати бронювання - «раннє бронювання» знижує навантаження в пікові періоди і дозволяє краще прогнозувати фінансові потоки. [39]

Підсумовуючи вищесказане, розробка ефективної довгострокової стратегії конкурентоспроможності для туроператорів в умовах сьогоднішнього розвитку туристичного ринку представляє собою складний, але абсолютно необхідний процес. Успіх у даній сфері вимагає від компаній глибокого розуміння внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, здатності до гнучкого реагування на постійні зміни, новаторського підходу до формування пропозицій, побудови міцних відносин з клієнтами і партнерами.

3.2 Впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів у маркетингову діяльність

Туроператори, які прагнуть залучити нових клієнтів, утримати існуючих, розширити свою ринкову присутність, підвищити ефективність своїх маркетингових зусиль, повинні активно інтегрувати новітні цифрові рішення і креативні стратегії у свою діяльність. Сучасний споживач туристичних послуг є активним користувачем інтернету, тому його рішення про вибір туру чи напрямку відпочинку часто формується під впливом онлайн-контенту, відгуків інших користувачів, персоналізованих пропозицій, зручності доступу до інформації. У такому випадку традиційні маркетингові методи поступово втрачають свою

колишню ефективність, поступаючись місцем більш інтерактивним цифровим інструментам. [40]

Із засобу масової комунікації між користувачами соціальні мережі трансформувалися у потужний маркетинговий канал, за допомогою якого формується імідж компанії, збільшуються обсяги продажів, відбувається налагодження глибокої емоційної взаємодії з цільовою аудиторією. У випадку з туроператорами даний майданчик став тим середовищем, де потенційні клієнти отримують інформацію про нові туристичні пропозиції, приймаючи таким чином рішення про придбання послуг. Завдяки формату оперативного реагування, динамічній зміні контенту, прямому зворотному зв'язку можливо постійно підтримувати релевантність комунікації, підлаштовуючи її під сезонність, соціальний контекст чи трендові події. Для туристичного бізнесу це надзвичайно вигідно, адже подорожі - це насамперед емоційно насичений ресурс, який продається через образи, асоціації, враження, досвід, емоції. Саме тому Instagram, TikTok, Facebook, YouTube почали використовуватись як головні платформи для просування, на яких візуальний контент набуває першочергового значення (рис.3.1).

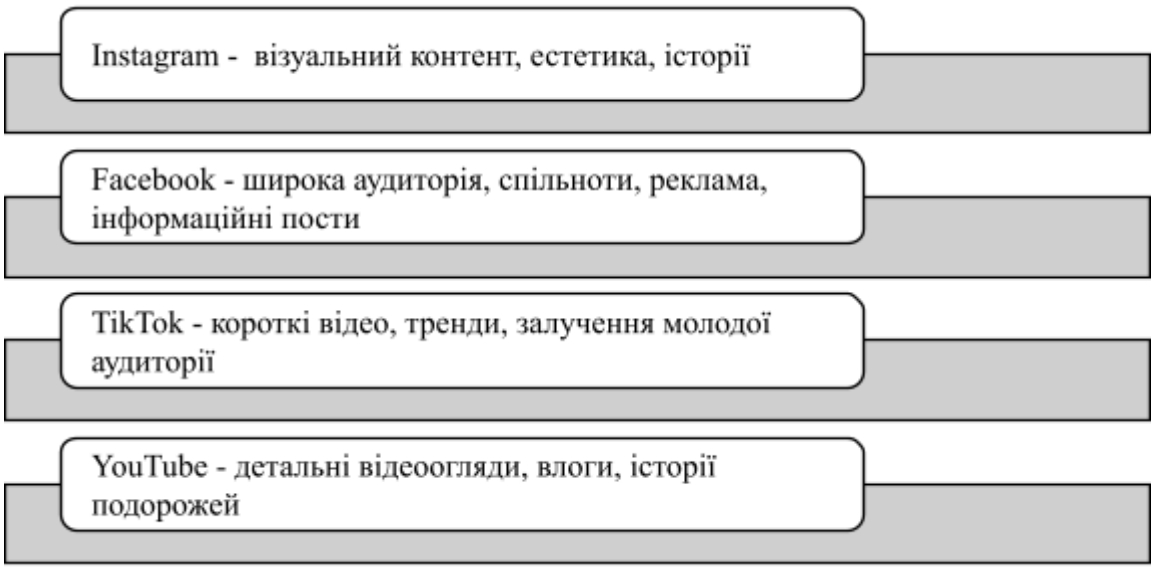

Рис.3.1 – Ключові платформи для просування туроператора [40]

Потужним інструментом роботи з аудиторією виступає розробка власного унікального контенту, в якому не дублюються шаблонні рекламні меседжі, а

розповідаються про реальні історії, презентується клієнтський досвід, демонструються процеси зсередини, що відбуваються в компанії. Наприклад, пряма трансляція з аеропорту перед вильотом групи туристів або розповідь менеджера про підготовку до сезону створює ефект «присутності». Відео-огляди готелів, маршрутів, екскурсій, короткі поради щодо пакування речей під конкретний напрям також формують образ бренду, як експерта, який супроводжує клієнта на кожному етапі подорожі. Такі матеріали генерують інтерес й утримують увагу підписників, сприяючи формуванню постійної лояльної аудиторії. Завдяки сторіс, reels, інтерактивним форматам можна швидко тестувати реакцію аудиторії на нові продукти, перевіряти гіпотези щодо сприйняття рекламних меседжів і оперативно реагувати на тренди.

Комплексні інструменти, такі як Google Analytics, Meta Business Suite, Serpstat, надають туроператорам можливість всебічного дослідження поведінки користувачів. За їхньою допомогою стає можливим відстеження ключових метрик залученості (лайки, коментарі, поширення), показників конверсії (переходи на сайт, бронювання), тривалості перегляду контенту, каналів надходження трафіку, детальної структури демографічних характеристик підписників. Завдяки отриманим аналітичним даним туроператори отримують цінну інформацію для ідентифікації найбільш привабливих форматів контенту для різних сегментів своєї клієнтської бази. Стає зрозумілим, у які часові проміжки спостерігається пікова активність аудиторії, які саме соціальні медіаплатформи генерують найбільшу кількість цільових переходів на офіційний вебсайт. Аналіз результатів промоції нових авторських турів може виявити, що короткі відеоогляди демонструють найвищий рівень інтерактивності серед користувачів TikTok, тоді як інформативні каруселі з практичними порадами користуються значним попитом на Facebook. [41]

Інноваційні рішення в маркетинговій діяльності туроператорів дедалі частіше ґрунтуються на використанні цифрових технологій, які дозволяють створювати глибоко персоналізований користувацький досвід (рис.3.2).

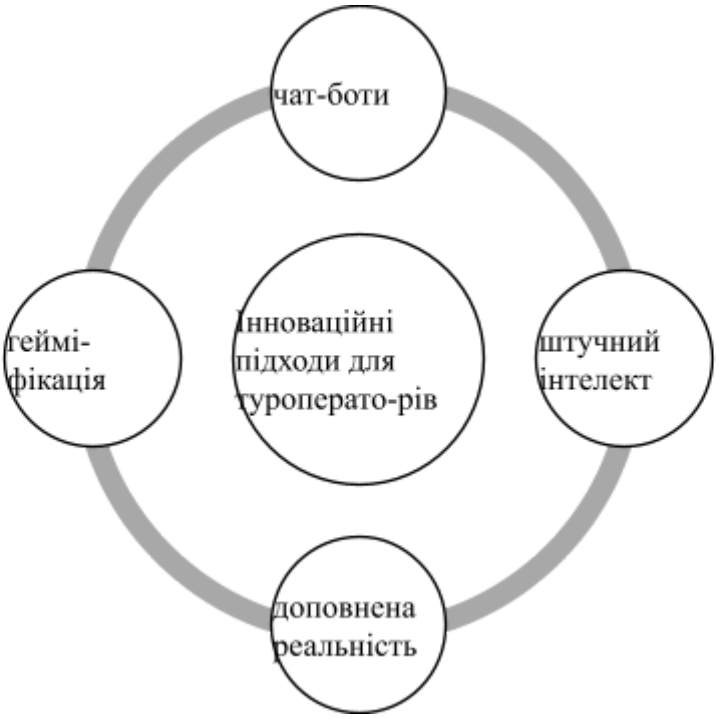

Рис.3.2 – Інноваційні підходи для туроператорів [42]

Чат-боти, виступаючи в ролі віртуальних асистентів, інтегруються у вебплатформи, месенджери, мобільні застосунки, трансформуючи підходи до клієнтського сервісу в туристичній галузі. Оснащені складними алгоритмами штучного інтелекту, цифрові помічники демонструють здатність до самонавчання в процесі комунікації з користувачами, постійно підвищуючи релевантність і точність своїх реакцій. У туристичному секторі їхня функціональність охоплює цілодобове надання інформації з широкого спектра питань, включаючи деталі турів, візові формальності, логістику трансферів, метеорологічні умови в місцях призначення, рекомендації щодо пакування багажу. Крім того, вони формують індивідуалізовані добірки туристичних пропозицій на основі заданих клієнтом критеріїв і забезпечують безперешкодний перехід до завершального етапу резервування обраних послуг. Внаслідок цього відбувається значне зменшення операційного навантаження на штатних менеджерів, прискорюється час обробки клієнтських звернень, забезпечується відчуття постійної сервісної доступності, незалежно від графіку роботи офісу. [43]

Особливу цінність для споживача туристичних послуг становить здатність чат-ботів до глибокої персоналізації взаємодії. Вже після першого візиту користувача на вебсайт туроператора або під час ініціації діалогу через популярні месенджери, інтелектуальний агент може фіксувати ключові преференції клієнта. До таких параметрів належать:

- бажаний географічний напрямок подорожі;
- орієнтовний бюджет;
- кращий тип відпочинку (пляжний, екскурсійний, активний);
- кількість осіб у групі.

При наступних зверненнях бот автоматично пропонуватиме вибірки турів, які максимально відповідають попередньо визначеним уподобанням. Більше того, на основі акумульованих даних система отримує можливість ініціювати автоматизовані розсилки таргетованих пропозицій, адаптованих до індивідуальних потреб кожного користувача. Наприклад, якщо клієнт виявляв інтерес до турів на грецький острів Родос, але не завершив процес бронювання, чат-бот може ініціювати відправку персоналізованого повідомлення про спеціальну акційну пропозицію саме за цим напрямком, супроводжуючи його прямим посиланням на форму для швидкого резервування. У такий спосіб забезпечується безперервний комунікаційний потік, який стимулює завершення транзакцій і сприяє підвищенню коефіцієнта конверсії потенційних клієнтів у реальних покупців. [43]

Завдяки доповненій реальності (AR) користувачі отримують можливість здійснити віртуальні екскурсії готелями, детально ознайомитися з інтер'єром номерів різних категорій, насолодитися панорамними видами з вікон і навіть «прогулятися»територією готельних комплексів чи історико-культурних об'єктів. Подібні інтерактивні демонстрації значно зменшують невизначеність, яка може виникати при виборі нового місця для відпочинку чи подорожі. Турист, який розглядає кілька варіантів курортів, за допомогою AR-додатку здатний детально дослідити атмосферу кожного з них, оцінити інфраструктуру, якість пляжу, особливості місцевості, що дозволить йому прийняти більш обґрунтоване рішення.

Однак, потенціал AR не вичерпується віртуальними оглядами. Технологію ефективно застосовують для створення інтерактивних путівників, які надають контекстну інформацію про навколишні об'єкти в режимі реального часу через камеру смартфона або спеціалізовані окуляри. У межах промоційних кампаній AR знаходить застосування для розробки захопливих ігрових елементів, квестів, інтерактивних змагань, котрі підвищують залученість аудиторії і сприяють кращому запам'ятовуванню бренду туроператора. Впровадження гейміфікації за допомогою AR робить процес ознайомлення з туристичними пропозиціями більш інтерактивним, спонукаючи користувачів активніше взаємодіяти з ними, розповсюджувати інформацію про бренд, заохочувати їх до співпраці. [44]

Отже, переосмислення маркетингової діяльності в бік інноваційного підходу формує нову конкурентоспроможну індивідуальність туроператорів, зосереджену на залученні, діалозі, створенні цінності, яка виходить за рамки стандартного надання туристичних послуг. Наслідком такого розвитку подій відбувається перехід до більш стійкої, взаємозалежної моделі ринку, в якій головним є не сам продукт, а враження, не обсяг, а рівень обслуговування.

3.3 Посилення партнерства між державою та бізнесом для розвитку туристичної індустрії

Питання об'єднання зусиль між державним сектором та приватними підприємствами у сфері туризму набуває великого практичного значення в умовах динамічного розвитку світового туристичного ринку. Сьогодні туристична індустрія потребує ефективної координації, формування стратегічного бачення, створення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку, оскільки жоден з учасників ринку в період економічної нестабільності не в змозі самотужки вирішувати весь комплекс задач, пов'язаних зі сталим розвитком.

Органи місцевої влади здатні забезпечити підтримку туристичної галузі через застосування механізмів преференційного оподаткування, сприяння в

отриманні земельних ділянок для розбудови необхідної інфраструктури, оптимізацію регуляторних процедур, гарантування безпеки туристичного середовища. Паралельно, туроператори ініціюють розробку оригінальних маршрутів, інвестують у якісне покращення сервісу, впроваджують передові технологічні рішення для оптимізації операційної діяльності, активно долучаються до спільних маркетингових ініціатив з метою промоції туристичного потенціалу регіону на внутрішньому і міжнародному ринках. [45]

Зміцнення державно-приватного партнерства стимулює приплив інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, охоплюючи модернізацію готельних комплексів, транспортних комунікацій, розважальних закладів, об'єктів культурної спадщини. Консолідовані зусилля спрямовуються на підвищення професійного рівня кадрів для туристичної сфери, розробку й імплементацію загальнодержавних стандартів якості обслуговування, формування позитивного іміджу країни як привабливої туристичної дестинації. Окрім того, така взаємодія є підґрунтям для сталого розвитку туризму, з урахуванням екологічно-соціокультурних чинників.

Визначальним напрямом конструктивної взаємодії є налагодження дієвих механізмів публічного діалогу між представниками владних структур різних рівнів, профільних бізнес-асоціацій, галузевих кластерів, місцевих ініціативних об'єднань. Систематичне проведення галузевих форумів, стратегічних сесій, круглих столів, публічних консультацій будує необхідний майданчик для спільного формування стратегічних «дорожніх карт» з метою їхнього ефективного розв'язання. Активне залучення представників бізнесу до процесу підготовки державних програм розвитку туризму, розробки, затвердження галузевих стандартів, оцінки результативності впроваджуваних державних ініціатив забезпечує адаптованість державної політики до актуальних викликів часу. [46]

За допомогою налагодженого публічного діалогу, бізнес-спільнота отримує можливість впливати на формування сприятливого регуляторного середовища, висловлювати свої пропозиції щодо оптимізації законодавчих норм, усунення адміністративних бар'єрів, створення стимулів для інвестування в туристичну

інфраструктуру і розвиток інноваційних туристичних продуктів. Зі свого боку, державні органи отримують цінний зворотний зв'язок від практиків галузі, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на стале зростання конкурентоздатності національного туристичного сектору. Подібний формат співпраці впливає на зміцнення взаємної довіри, підвищення рівня прозорості у прийнятті рішень, формування спільного бачення стратегічних пріоритетів розвитку туристичної індустрії (рис.3.3).

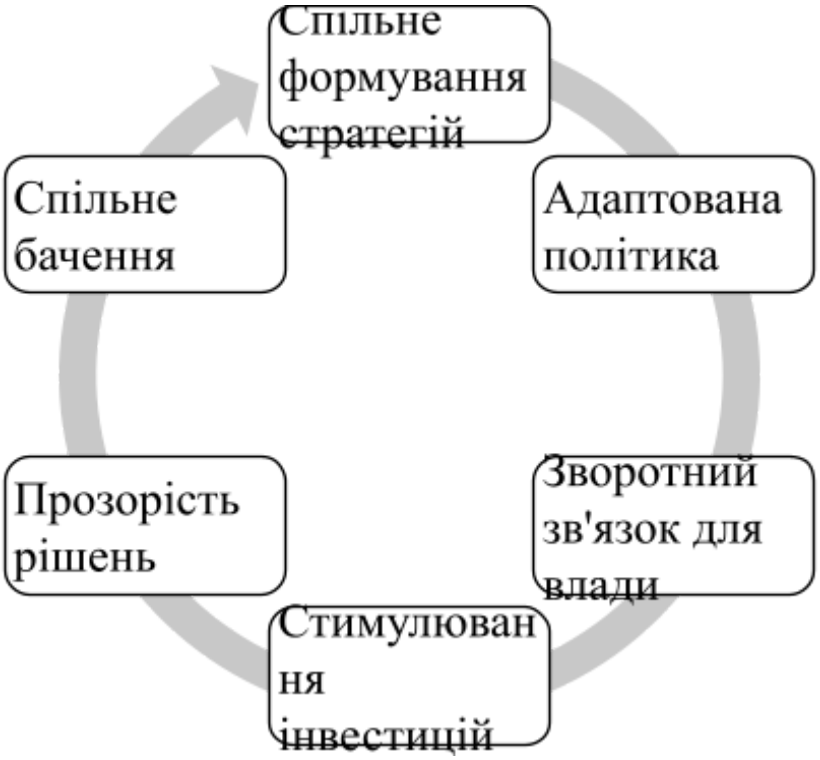

Рис.3.3 – Переваги налагодженого публічного діалогу між державою та бізнесом [46]

Окрему увагу в рамках партнерства необхідно звернути на збільшення інвестиційної привабливості туристичних територій. Співфінансування інфраструктурних об'єктів, включаючи будівництво транспортних вузлів, туристично-інформаційних центрів, музеїв, громадських просторів, повинне здійснюватися на прозорих умовах, з чітким розмежуванням ролей і обов'язків сторін. Як показує практика Європейського Союзу, участь держави у великих

туристичних проектах (наприклад, через грантові програми чи пільгові кредити) стимулює бізнес до більшого залучення в туристичну галузь. Для України перспективними напрямками розвитку можна назвати запровадження ваучерної системи туристичних путівок, підтримання стартапів у сфері гостинності, сприяння у виході українських туроператорів на світові туристичні виставки і ринки. [47]

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток туристичної індустрії напряму залежить від того, наскільки злагодженими будуть відносини між державними структурами й бізнесом. Ефективне партнерство створює простір для інновацій, зменшує ризики, пришвидшує реалізацію стратегічних завдань, формує позитивний імідж туристичної галузі як перспективної сфери національної економіки.

ВИСНОВКИ

У межах дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, сучасного стану та практичних механізмів підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів. Робота охоплює як внутрішні чинники успішності підприємств, так і зовнішні виклики, що визначають стратегії їх адаптації.

У ході виконання кваліфікаційної роботи, було виконано наступні поставлені завдання:

- Визначено сутність та поняття конкурентоспроможності в туристичній сфері. У процесі дослідження визначено, що конкурентоспроможність туроператорів — це їхня здатність ефективно функціонувати на ринку в умовах змінного середовища, зберігаючи та зміцнюючи свої позиції шляхом удосконалення якості послуг, використання інновацій, гнучкого управління та орієнтації на потреби клієнтів.
- Досліджено фактори, що впливають на конкурентоспроможність туроператорів. Встановлено, що на рівень конкурентоспроможності впливають як внутрішні (організаційна структура, кадровий потенціал, якість послуг, маркетингові інструменти), так і зовнішні чинники (економічна ситуація, державне регулювання, конкуренція, соціально-культурні зміни). Підкреслено необхідність адаптивності туроператорів до цих змін.
- Розглянуто типи конкурентних стратегій, що застосовуються в туристичному бізнесі. Проаналізовано основні стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Визначено, що кожна зі стратегій має свої переваги залежно від цільового ринку, позиціонування компанії та доступних ресурсів.
- Надано характеристику сучасному станові ринку туроператорських послуг в Україні. Виявлено, що туристичний ринок України знаходиться у стані трансформації під впливом цифровізації, геополітичних змін та нових

споживчих звичок. Туроператори демонструють прагнення до адаптації шляхом диверсифікації турпродуктів, переходу в онлайн та переорієнтації на внутрішній туризм.

- Проаналізувано сильні і слабкі сторони українських туроператорів. За допомогою SWOT-аналізу ідентифіковано: Сильні сторони: туристичний потенціал країни, гнучкість пропозицій, знання локального ринку. Слабкі сторони: нестача інвестицій, сезонність, слабкий маркетинг, вплив військового стану.
- Надано рекомендації щодо розробки довгострокової стратегії конкурентоспроможності туроператорів. Запропоновано формувати довгострокову стратегію з акцентом на клієнтоорієнтованість, персоналізацію послуг, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та орієнтацію на сталий розвиток.
- Розглянуто впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів у маркетингову діяльність. Наголошено на доцільності використання інструментів цифрового маркетингу: SEO, таргетована реклама, чат-боти, AR/VR технології, автоматизація сервісів бронювання, CRM-системи тощо.
- Розроблено рекомендації щодо посилення партнерства між державою та бізнесом для розвитку туристичної індустрії. Запропоновано створення ефективних механізмів взаємодії між державними структурами й приватними туроператорами для підтримки інфраструктурних проєктів, розробки спільного туристичного бренду, стимулювання інвестицій та міжнародного просування національного турпродукту.

Одержані результати свідчать про необхідність багаторівневого підходу до зміцнення позицій вітчизняних туроператорів: від глибокого аналізу внутрішніх процесів до розробки інноваційних стратегій, цифрової трансформації та розширення співпраці з державним сектором. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення та можуть бути використані як орієнтир для розробки ефективних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шикіна О. В. Інноваційні рекламні заходи у діяльності туристичного підприємства.*Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: колективна монографія.* Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 44-50.
2. Ємельяненко Я., Мирний С. Подолання криз інноваційним туризмом (на прикладі проєкту «ЧОРНОБИЛЬ ТУР»). *Туризм у XXI столітті: виклики та реагування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* 2020. С. 116-121.
3. Корнілова Н. В., Данилюк А. М. Фактори сприяння конкурентоспроможності в туристичній галузі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*. 2021. С. 137-138.
4. Косінова А. Ю. Управління маркетинговим потенціалом туристичної компанії «Поїхали з нами». URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/19275/Kosinova.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 12.02.2025).
5. Основоположник туризму Томас Кук: біографія. URL: https://publish.com.ua/nashi-dni/osnovopolozhnik-turizmu-tomas-kuk-biografiya.html (дата звернення: 12.02.2025).
6. Трегубов О. С. Особливості конкуренції в туризмі. Економіка і організація управління. 2016. № 2 (22). URL: http://dspace.wunu.edu.ua›bitstream (дата звернення: 12.02.2025).
7. Смирнов І. Г. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5/6 (82/83). С. 37-49.
8. Єрко І.В. Методи аналізу та оцінки конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Via Economica.* 2024. №4. С. 78-86.

9. Солов'янчик А.В. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2015. №56. С. 161-169.
10. Zubkovska N., Rosmetova O. Increasing the competitiveness of the tourist product of Kharkov region. *Young Scientist*. 2020. Vol. 1, no. 77. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-54 (date of access: 12.02.2025).
11. Рященко В. Конкурентоспроможність в туризмі. *Методичні засади формування та обліку дебіторської заборгованості на підприємстві за МСФЗ.* С.249-250. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/5827/2/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0_2_%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B5.pdf#page=247 (дата звернення: 12.02.2025).
12. Корнілова Н. В., Данилюк А. М. Фактори сприяння конкурентоспроможності в туристичній галузі. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.* 2021. С. 137-138.
13. Крупенна І. А. Огляд пропозиції маркетингових цифрових інструментів від стартап-проектів в індустрії туризму та подорожей. *Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства.* Маріуполь: ТДАТУ. 2021. С. 81-85.
14. Ткачова С.С., Правдівцев Д.О. Менеджмент персоналу в туристичній індустрії. *Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком соціально-економічних систем».* Харків: ДБТУ, 2022. С.481-483.
15. Фесенко Г. О. Основні фактори впливу на прибутковість туристичних підприємств. *Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф.*

«Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні». 2021. С.50-53.

16. Дикий Д. І. Проблема безпеки в туристичній і готельній діяльності. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34538/1/%D0%94%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%94.%D0%86.pdf (дата звернення: 13.02.2025).
17. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. Економіка і суспільство.Випуск # 5. 2016. С. 146-153.
18. Морозов Д., Домашенко С., Каптюх Т. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15 (дата звернення: 14.02.2025).
19. Миронов Ю.Б., Ібрагімлі Т.І. Маркетингові стратегії туристичних підприємств. *Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики»*. 2018. С.186-189.
20. Аналіз ринку туроператорів України. *Дослідження ринку та конкурентний аналіз*. URL: https://blog.youcontrol.market/analiz-rinku-turopieratoriv-ukrayini/ (дата звернення: 15.02.2025).
21. У 2024 році до держбюджету від туристичної галузі вже надійшло 616 млн грн. *ДАРТ*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-roci-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-vzhe-nadiyshlo-616-mln-grn (дата звернення: 15.02.2025).
22. Грищенко С. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.

URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29 (дата звернення: 15.02.2025).

23. Виїзд з України під час війни. Хто з українців зараз літає на відпочинок, та як вони це роблять. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/turistichniy-poglyad-2023-tendenciji-ta-prognozi-50391247.html (дата звернення: 16.02.2025).

24. Туризм на паузі: як пандемія та війна вплинули на доходи найбільших туроператорів. URL: https://www.slovoidilo.ua/2024/11/08/infografika/biznes/turyzm-pauzi-yak-pandemiya-ta-vijna-vplynuly-doxody-najbilshyx-turoperatoriv (дата звернення: 16.02.2025).

25. Слизький А.С. Виклики та вплив війни на розвиток та функціонування туристичної галузі в Україні. *Матеріали Міжнар. туристичного форуму «Туризм в Україні: виклики та відновлення».* КНЕУ, 2023. 337 с. С.177-179.

26. Туроператори України – каталог всіх туроператорів | Найкращі туристичні компанії України. URL: https://www.poehalisnami.ua/ua/turoperators (дата звернення: 17.02.2025).

27. Туроператор Join UP! - кращі тури на відпочинок. Турагентство (туристичне агентство) в Києві, Україна. URL: https://joinup.ua/uk/ (дата звернення: 17.02.2025).

28. Coral Travel - ваш надійний партнер у світі подорожей! URL: https://www.coraltravel.ua/ (дата звернення: 17.02.2025).

29. ALF - туристична компанія. URL: https://alf.ua/ (дата звернення: 17.02.2025).

30. TEZ TOUR. *Тури, готелі та авіаквитки. Відпочинок і тури в Єгипет і Туреччину від TEZ TOUR*. URL: https://www.teztour.ua/ (дата звернення: 17.02.2025).

31. Eurotrips - це «свій» у світі туризму. URL: https://eurotrips.ua/ (дата звернення: 17.02.2025).
32. Туроператор “Відвідай”. Файні тури Україною! URL: https://vidviday.ua/ (дата звернення: 17.02.2025).
33. Червінська Т.М. Тенденції розвитку українського туризму в умовах війни. *Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком соціально-економічних систем»* 2024. Ч.2. С.723-729.
34. Pletsan K. Strategic Prospects for the Development of the Tourist Services Market in Ukraine. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism*. 2021. Vol. 4, no. 1. P. 18–29. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.1.2021.235142 (дата звернення: 17.02.2025).
35. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85 (дата звернення: 17.04.2025).
36. Роїк О., Макар О. Інтеграція стратегічного маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності у формуванні конкурентних переваг туристичних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-82 (дата звернення: 17.04.2025).
37. Радченко О., Горбаченко С. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначенності. *Економіка та суспільство.* 2021. № 24. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31 (дата звернення: 17.04.2025).
38. Задоя А. О., Білогур С. Ю. Дослідження факторів процесу кластеризації туристської галузі як передумова її інноваційного розвитку. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. Т. 28, № 1. С. 47–57.

39. Карий О. І., Стрільчук Р. М., Кисельов О. А. Стратегічні напрями розвитку туристичного бізнесу України. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2024. № 13. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-02 (дата звернення: 17.04.2025).
40. Середа Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100 (дата звернення: 18.04.2025).
41. Javed M., Tučková Z., Jibril A. B. The Role of Social Media on Tourists' Behavior: An Empirical Analysis of Millennials from the Czech Republic. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 18. P. 7735. URL: https://doi.org/10.3390/su12187735 (дата звернення: 18.04.2025).
42. Долинська О. О. Шоробура І. М., Біницька О. П. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Сер. Географія. Тернопіль. 2023. № 2. (55). С. 58–64.
43. Wüst K., Bremser K. Artificial Intelligence in Tourism Through Chatbot Support in the Booking Process–An Experimental Investigation. *Tourism and Hospitality*. 2025. Т. 6, № 1. С. 36. URL: https://doi.org/10.3390/tourhosp6010036 (дата звернення: 18.04.2025).
44. Augmented Reality and Tourism: A Bibliometric Analysis of New Technological Bets in the Post-COVID Era / P. P. Ariza-Colpas та ін. *Sustainability*. 2023. Т. 15, № 21. С. 15358. URL: https://doi.org/10.3390/su152115358 (дата звернення: 18.04.2025)
45. Щука Г. П. Державно-приватне партнерство як основна умова розвитку гастрономічного туризму на Закарпатті. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2023. № 4(87). С. 406–413.

46. Івашова Л.М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни і регіонів. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2019. № 1 (18). С. 52–61.
47. Смирнов Є.В., Шевченко І.В. Державно-приватне партнерство як інструмент антикризового сценарію розвитку туризму в Україні. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика.* 2021. 202 с. С.64–67.

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

«Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів аналіз та рекомендації»

Автор

Гладишко Вікторія Євгеніївна

Науковий керівник / Експерт

канд. пед. наук, доцент Бойко Наталія Олександрівна

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	КП 2	КЦ
1.86% / 1.86%	0.63% / 0.63%	0.28% / 0.28%
25	**10797**	**89717**
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів