

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**Бурлакова Дар'я Олександрівна**

УДК 338.48-021.387(477)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**"Конкурентоспроможність українських туроператорів на світовому  
ринку туристичних послуг"**

за ОПП "Міжнародні економічні відносини" спец. 292 "Міжнародні  
економічні відносини" галузі  
знань 29 "Міжнародні відносини"

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Д.О. Бурлакова

Керівник роботи  
О.А. Прокопчук, к. е. н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Бурлакова Д.О. Конкурентоспроможність українських туроператорів на світовому ринку туристичних послуг. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою "Міжнародні економічні відносини" спеціальності 292 "Міжнародні економічні відносини" галузі знань 29 "Міжнародні відносини" - Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджується питання конкурентоспроможності українських туроператорів в умовах глобалізації світового ринку туристичних послуг. Проаналізовано сучасний стан туристичної галузі України, визначено основні фактори, що впливають на конкурентні позиції вітчизняних туроператорів на міжнародному рівні. Розглянуто стратегії підвищення конкурентоспроможності українських туристичних компаній та їх адаптації до вимог світового ринку.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, туроператори, туристичні послуги.

## ANNOTATION

**Burlakova D.O. Competitiveness of Ukrainian Tour Operators in the Global Tourism Services Market. - Qualification work in the form of a manuscript.**

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education under the educational and professional program "International Economic Relations" specialty 292 "International Economic Relations" field of knowledge 29 "International Relations" - Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The work examines the competitiveness of Ukrainian tour operators in the context of globalization of the world tourism services market. The current state of Ukraine's tourism industry is analyzed, and the main factors influencing the competitive positions of domestic tour operators at the international level are identified. Strategies for enhancing the competitiveness of Ukrainian tourism companies and their adaptation to global market requirements are considered.

*Keywords:* competitiveness, tour operators, tourism services.

## **Зміст**

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                     | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ<br>РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ..... | 6  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ<br>ТУРОПЕРАТОРІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ..                     | 15 |
| 2.1. Сучасний стан та структура ринку туристичних послуг України .....                                                          | 15 |
| 2.2. Оцінка конкурентоспроможності українських туроператорів у<br>контексті глобалізації .....                                  | 22 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ НА<br>СВІТОВОМУ РИНКУ .....        | 28 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                   | 34 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                                            | 38 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                         |    |

## ВСТУП

Туристична індустрія є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, що демонструє стабільне зростання та відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту багатьох країн. У контексті глобалізаційних процесів та інтенсифікації міжнародних економічних відносин питання конкурентоспроможності національних туроператорів на світовому ринку набуває особливої актуальності. Україна, володіючи значним туристичним потенціалом, багатою історико-культурною спадщиною та сприятливими природно-кліматичними умовами, має всі передумови для розвитку конкурентоспроможної туристичної індустрії. Однак українські туроператори стикаються з численними викликами при виході на міжнародні ринки та конкуренції з провідними світовими гравцями.

*Актуальність теми дослідження* зумовлена необхідністю комплексного аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність українських туроператорів, особливо в умовах посилення глобальної конкуренції, зміни споживчих преференцій та впливу геополітичних чинників на туристичну галузь. Дослідження цієї проблематики є важливим для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності національних туристичних компаній та їх успішної інтеграції у світовий туристичний простір.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* свідчить про зростаючий інтерес науковців до проблематики конкурентоспроможності в туристичній індустрії. Значний внесок у розробку теоретичних основ конкуренції зробили зарубіжні дослідники М. Портер, Дж. Річі, Г. Крауч, які запропонували концептуальні моделі конкурентоспроможності туристичних destinations. Серед вітчизняних науковців слід відзначити праці О. Любіцевої, В. Кифяка, Т. Ткаченко, які досліджували питання розвитку туристичної галузі України та її інтеграції у світовий туристичний простір. Водночас комплексного дослідження конкурентоспроможності саме українських туроператорів на

світовому ринку у сучасних умовах проведено недостатньо. Більшість наявних робіт зосереджується на загальних аспектах розвитку туризму або аналізі окремих сегментів ринку, що зумовлює необхідність проведення спеціалізованого дослідження з даної тематики.

*Метою кваліфікаційної роботи* є: обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів на світовому ринку туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи конкурентоспроможності в туристичній індустрії;
- дослідити особливості функціонування світового ринку туристичних послуг;
- оцінити поточний стан українських туроператорів та їх позиції на міжнародному ринку;
- виявити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність українських туристичних компаній;
- проаналізувати конкурентні переваги та недоліки вітчизняних туроператорів;
- розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та розвитку конкурентоспроможності туроператорів на світовому ринку туристичних послуг.

*Предметом дослідження* виступають економічні відносини, що виникають у процесі забезпечення конкурентоспроможності українських туроператорів на світовому ринку туристичних послуг.

*Методи дослідження* включають системний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, а також синтез теоретичних та емпіричних даних.

*Інформаційною базою* дослідження є статистичні дані міжнародних туристичних організацій, звіти провідних світових туроператорів, аналітичні

матеріали консалтингових компаній, дані Державної служби статистики України, а також результати власних досліджень автора, праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі економіки туризму, теорії конкуренції, стратегічного менеджменту та міжнародного бізнесу.

*Практична значущість роботи* полягає в можливості використання її результатів туристичними компаніями України для розробки стратегій виходу на зарубіжні ринки, а також органами державної влади при формуванні політики розвитку туристичної індустрії країни.

Перелік опублікованих праць за темою дослідження:

1. Бурлакова Д.О. Туристичний брендинг України. *Політика згуртування ЄС: реальність, виклики та перспективи*: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир. 9 травня 2025). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2025. С. 6 – 9.
2. Бурлакова Д.О. "Зелений" туризм: глобальні практики та можливості імплементації в Україні. *«Наукові читання – 2025»*: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права, присвячений Дню науки в Україні. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2025. С. 181 – 183.

*Структура роботи* включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Текст роботи проілюстровано 3 рисунками та 6 таблицями.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Конкурентоспроможність є одним із ключових понять сучасної економічної теорії, яке набуває особливого значення в умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародних економічних відносин. У загальному розумінні конкурентоспроможність визначається як здатність суб'єкта господарювання створювати, виробляти та реалізовувати товари чи послуги, характеристики яких за сукупністю якісних та вартісних показників є привабливішими для споживачів порівняно з товарами чи послугами конкурентів.

У контексті туристичної індустрії поняття конкурентоспроможності набуває специфічних рис, зумовлених особливостями туристичного продукту та характером туристичних послуг. Туристичний продукт є комплексним поняттям, що включає сукупність матеріальних благ та послуг, необхідних для задоволення потреб туристів під час їх подорожі. Це зумовлює необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємств не лише з позицій окремих послуг, а й з точки зору їх здатності формувати та пропонувати на ринку цілісні туристичні пакети.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства можна визначити як здатність компанії ефективно функціонувати на ринку туристичних послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів, оптимальне співвідношення ціни та якості, а також стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [1]. Це комплексна категорія, яка включає в себе економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. За визначенням М. Портера, конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії створювати, виробляти та реалізовувати товари або послуги, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з товарами та послугами конкурентів [2].

Особливістю конкурентоспроможності в туристичній галузі є те, що вона формується під впливом як внутрішніх факторів (ресурсний потенціал підприємства, якість менеджменту, інноваційність), так і зовнішніх чинників (стан туристичної інфраструктури регіону, політична стабільність, валютне законодавство, міжнародний імідж країни). За дослідженнями Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), найбільш конкурентоспроможними є ті туристичні підприємства, які здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні підходи в організації своєї діяльності [3].

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності туроператорів належать: фінансово-економічний потенціал компанії, якість туристичного продукту, ефективність системи збуту та просування, кваліфікація персоналу, рівень використання інформаційних технологій, інноваційність діяльності та гнучкість управління [4]. Особливе значення для туроператорів має здатність формувати унікальні туристичні пакети, які б відрізнялися від пропозицій конкурентів як за змістом, так і за ціновими параметрами.

Зовнішні фактори включають стан економічного розвитку країни базування туроператора, рівень розвитку туристичної інфраструктури, політичну стабільність, валютне регулювання, міжнародні економічні відносини, а також характеристики цільових ринків збуту [5]. Для українських туроператорів особливо важливими є такі зовнішні фактори, як політична ситуація в країні, стан валютного законодавства та можливості співпраці з міжнародними партнерами. Важливою особливістю конкурентоспроможності підприємств є її багаторівневий характер. Конкурентоспроможність може розглядатися на рівні окремих туристичних продуктів, на рівні компанії в цілому, а також на рівні національної туристичної індустрії. Кожен із цих рівнів має свої специфічні характеристики та фактори впливу.

Зовнішні фактори формуються в зовнішньому середовищі функціонування підприємства та можуть лише частково контролюватися ним. До них належать стан економіки, політична ситуація, природно-кліматичні

умови, розвиток туристичної інфраструктури, валютні коливання, конкурентне середовище та споживчі тренди.

Аналіз факторів, які формують конкурентоспроможність туроператорів, дозволяє глибше зрозуміти, які внутрішні та зовнішні умови сприяють успіху компанії, а також якими шляхами вона може підвищити свою ефективність. Ці фактори проявляються на різних рівнях — від конкретної туристичної пропозиції до загальнонаціонального контексту функціонування бізнесу:

- економічні фактори включають рівень доходів населення, темпи економічного зростання, інфляцію та стан валютних ринків. Туристична індустрія є досить чутливою до економічних коливань, оскільки туристичні послуги належать до категорії товарів необов'язкового споживання.
- політичні фактори охоплюють стабільність політичної системи, державне регулювання туристичної діяльності, візовий режим, безпеку туристів та міжнародні відносини. Геополітичні конфлікти можуть суттєво впливати на туристичні потоки та конкурентоспроможність підприємств.
- соціокультурні фактори включають демографічні тенденції, зміни в способі життя, культурні особливості та споживчі переваги. Зростання ролі екологічної свідомості, тенденції до індивідуалізації подорожей та розвиток цифрових технологій суттєво впливають на розвиток туристичної індустрії.
- технологічні фактори охоплюють розвиток інтернет-технологій, мобільних додатків, штучного інтелекту та інших інновацій, що змінюють способи планування, бронювання та споживання туристичних послуг.

На рівні туристичного продукту конкурентоспроможність визначається такими параметрами, як якість послуг, унікальність пропозиції, ціна, рівень сервісу та додаткові послуги. На рівні компанії ключовими факторами є ефективність операційної діяльності, фінансова стійкість, репутація бренду, якість менеджменту та інноваційність. На національному рівні конкурентоспроможність залежить від стану туристичної інфраструктури,

державного регулювання галузі, природних та культурних ресурсів, а також геополітичної ситуації (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Фактори конкурентоспроможності туроператорів за рівнями впливу**

| РІВЕНЬ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ                                                                                                                                                | РІВЕНЬ КОМПАНІЇ                                                                                                                                                                                            | НАЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Якість послуг</li> <li>• Унікальність пропозиції</li> <li>• Ціна</li> <li>• Рівень сервісу</li> <li>• Додаткові послуги</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективність операційної діяльності</li> <li>• Фінансова стійкість</li> <li>• Репутація бренду</li> <li>• Якість менеджменту</li> <li>• Інноваційність</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Туристична інфраструктура</li> <li>• Державне регулювання</li> <li>• Природні ресурси</li> <li>• Культурні ресурси</li> <li>• Геополітична ситуація</li> </ul> |

Джерело: складено автором.

Згідно з дослідженнями Європейської комісії з туризму, найбільш значущими факторами конкурентоспроможності туроператорів у сучасних умовах є: цифровізація бізнес-процесів (46% респондентів відзначили це як критично важливий фактор), якість обслуговування клієнтів (41%), гнучкість ціноутворення (38%) та широта асортименту туристичних послуг (34%) [6].

Оцінка конкурентоспроможності туристичних підприємств є складним багатоаспектним процесом, що потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів аналізу. В економічній літературі виділяють декілька основних підходів до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

- Ресурсний підхід базується на аналізі внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність визначається наявністю унікальних ресурсів та здібностей, які дозволяють компанії створювати стійкі конкурентні переваги. Для підприємств такими ресурсами можуть бути ексклюзивні договори з постачальниками послуг, кваліфікований персонал, розвинена мережа продажів, сучасні інформаційні технології та накопичені знання про ринки та споживачів.

- Ринковий підхід фокусується на аналізі позицій підприємства на ринку та його здатності задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Основними показниками при цьому виступають ринкова частка, темпи зростання продажів, рівень лояльності клієнтів, ціноутворення та рентабельність. Для підприємств особливо важливими є показники повторюваності клієнтів, рівень задоволеності послугами та швидкість реагування на зміни ринкових трендів.
- Структурний підхід, розроблений М. Портером, пов'язує конкурентоспроможність з позицією підприємства в галузі та його здатністю протистояти п'яти конкурентним силам: існуючим конкурентам, потенційним новачкам, товарам-замінникам, постачальникам та покупцям. В туристичній індустрії цей підхід дозволяє оцінити вплив інтернет-технологій, зміни в поведінці споживачів та появи нових бізнес-моделей на конкурентне середовище.
- Функціональний підхід розглядає конкурентоспроможність через призму ефективності виконання основних бізнес-функцій: маркетингу, операційної діяльності, фінансів, управління персоналом та інновацій. Для підприємств ключовими функціями є розробка туристичних продуктів, взаємодія з постачальниками, продажі та обслуговування клієнтів, управління якістю послуг.
- Комплексний підхід передбачає інтеграцію різних методів оцінки та врахування всіх аспектів діяльності підприємства. Він включає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів конкурентоспроможності, використання кількісних та якісних показників, а також динамічний аналіз змін у часі [7].

Серед конкретних методів оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств найбільш поширеними є SWOT-аналіз, аналіз конкурентних переваг, бенчмаркінг, збалансована система показників, аналіз ланцюга цінності та модель діаманта конкурентоспроможності. Кожен з цих

методів має свою сферу застосування та дозволяє оцінити різні аспекти конкурентоспроможності.

Якість туристичних продуктів є основним фактором конкурентоспроможності, який включає якість окремих послуг, їх різноманітність, унікальність пропозицій та рівень персоналізації. Сучасні споживачі туристичних послуг стають все більш вимогливими та очікують високого рівня сервісу, що зумовлює необхідність постійного підвищення стандартів якості.

Ефективність операційної діяльності включає оптимізацію бізнес-процесів, управління витратами, швидкість обслуговування клієнтів та надійність виконання зобов'язань. Особливо важливим є ефективне управління ланцюгом постачання, оскільки підприємства виступають посередниками між постачальниками послуг та кінцевими споживачами [8].

Фінансові ресурси визначають можливості підприємства щодо інвестицій в розвиток, маркетингову діяльність, технологічне оновлення та розширення географії діяльності. Достатній рівень капіталізації також забезпечує фінансову стійкість компанії та довіру з боку партнерів і клієнтів. Туристичний ринок вважається досить гнучким і таким, що швидко відновлюється після дії несприятливих чинників. Але незважаючи на це, він гостро реагує на будь-які зміни у суспільстві та на зовнішні чинники, які мають безпосередній вплив на нього. Саме ці зміни значною мірою визначають кон'юнктуру туристичного ринку – стан попиту і пропозиції на туристичний продукт на даній території за визначений проміжок часу.

Кваліфікація персоналу має критичне значення в туристичній індустрії, оскільки якість послуг значною мірою залежить від професійності співробітників. Особливо важливими є знання іноземних мов, міжкультурна компетентність, навички роботи з клієнтами та розуміння специфіки різних туристичних ринків.

Технологічне забезпечення включає використання сучасних інформаційних систем бронювання, онлайн-платформ продажів, систем

управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітичних інструментів. Цифровізація туристичної індустрії робить технологічну складову одним з ключових факторів конкурентоспроможності.

Теоретичне осмислення конкурентоспроможності в туризмі привело до розробки різноманітних моделей та концепцій, які пояснюють механізми формування та підтримання конкурентних переваг у цій сфері. Ці моделі можна умовно розділити на загальноекономічні, адаптовані для туризму, та спеціально розроблені для туристичної індустрії.

Однією з найвпливовіших є модель конкурентоспроможності М. Портера, яка включає концепцію п'яти конкурентних сил та модель національного діаманта конкурентоспроможності. Застосування цієї моделі до туристичної індустрії дозволяє проаналізувати структуру галузі, визначити ключові фактори успіху та розробити стратегії конкуренції. П'ять конкурентних сил Портера в туризмі включають конкуренцію між існуючими підприємствами, загрозу входження нових гравців, загрозу товарів-замінників, ринкову владу постачальників та ринкову владу споживачів. Розвиток інтернет-технологій суттєво змінив баланс цих сил, знизивши бар'єри входження на ринок та посиливши позиції споживачів.

Модель діаманта конкурентоспроможності включає чотири основні детермінанти: факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, а також стратегія фірми, структура та суперництво. Для туристичної індустрії особливо важливими є природні та культурні ресурси, розвиток транспортної інфраструктури, готельного бізнесу та інших супутніх галузей.

Концепція ланцюга цінності, що розроблена Портером, знайшла широке застосування в туризмі. Туристичний ланцюг цінності включає основні види діяльності (розробка продукту, закупівлі, маркетинг, продажі, обслуговування) та допоміжні функції (управління людськими ресурсами, технологічний розвиток, інфраструктура). Аналіз ланцюга цінності дозволяє виявити джерела конкурентних переваг та можливості для їх розвитку [9].

Ресурсна концепція конкурентоспроможності, розроблена Дж. Барні та іншими дослідниками, фокусується на внутрішніх ресурсах та здібностях підприємства. Згідно з цією теорією, стійкі конкурентні переваги можуть забезпечити лише ті ресурси та здібності, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними. Для підприємств такими ресурсами можуть бути унікальні знання про ринки, ексклюзивні відносини з постачальниками, репутація бренду та корпоративна культура [10].

Концепція динамічних здібностей, розроблена Д. Тісом та іншими, розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом розвитку нових компетенцій. В умовах швидких змін туристичної індустрії ця концепція є особливо актуальною [11].

Спеціально для туристичної індустрії була розроблена модель конкурентоспроможності туристичних дестинацій Дж. Річі та Г. Крауча. Ця модель включає два основні компоненти: порівняльні переваги (ендогенні ресурси дестинації) та конкурентні переваги (здатність ефективно використовувати ці ресурси). Модель також враховує вплив зовнішнього середовища та включає такі елементи, як основні ресурси та атракції, підтримуючі фактори та ресурси, управління дестинацією, політика планування та розвитку [12].

Модель туристичної системи С. Ліпера розглядає туризм як систему взаємопов'язаних елементів: регіону походження туристів, транзитного регіону, регіону призначення та туристичної індустрії. Ця модель дозволяє проаналізувати взаємозв'язки між різними компонентами туристичної системи та їх вплив на конкурентоспроможність [13].

Концепція життєвого циклу туристичної дестинації Р. Батлера описує еволюцію популярності туристичних напрямків через етапи дослідження, залучення, розвитку, консолідації, стагнації та можливого відродження або занепаду. Розуміння цього циклу є важливим для підприємств при виборі напрямків та розробці довгострокових стратегій [14].

Сучасні дослідження все більше уваги приділяють впливу цифровізації на конкурентоспроможність в туризмі. Концепція цифрової трансформації туризму включає використання великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей та інших технологій для підвищення ефективності операцій та покращення клієнтського досвіду. Усі ці моделі та концепції надають теоретичну основу для розуміння природи конкурентоспроможності в туризмі та можуть бути використані для аналізу позицій українських підприємств на міжнародному ринку.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

### **2.1. Сучасний стан та структура ринку туристичних послуг України**

Ринок туристичних послуг України є складною багатокомпонентною системою, яка включає в себе різноманітні суб'єкти господарювання, що надають послуги у сфері туризму. Структура цього ринку формується під впливом географічних, історичних, культурних та економічних чинників, які визначають специфіку розвитку туристичної галузі країни.

Україна володіє значним туристичним потенціалом завдяки своєму географічному розташуванню, різноманітним природним ресурсам, багатій історико-культурній спадщині. Країна розташована в центрі Європи, що створює сприятливі умови для розвитку як внутрішнього, так і міжнародного туризму. Територія України охоплює різні природно-кліматичні зони - від Карпатських гір на заході до Чорноморського узбережжя на півдні, що дозволяє розвивати різноманітні види туризму.

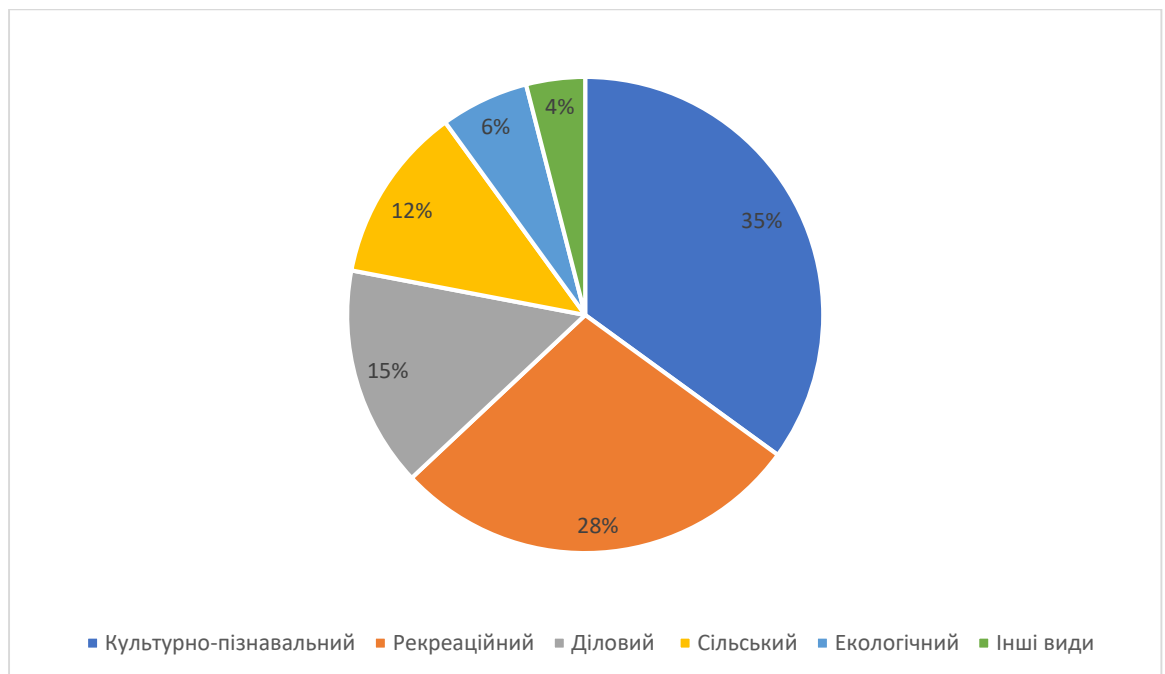
Туристичний ринок України характеризується наявністю різних організаційно-правових форм підприємств туристичної індустрії. До основних суб'єктів ринку належать туроператори, турагенти, заклади розміщення (готелі, хостели, санаторії, бази відпочинку), підприємства громадського харчування, транспортні компанії, екскурсійні бюро, заклади культури та розваг. Кожен з цих суб'єктів відіграє специфічну роль у формуванні туристичного продукту та задоволенні потреб споживачів туристичних послуг.

Особливістю сучасного етапу розвитку туристичного ринку України є його трансформація під впливом глобальних тенденцій цифровізації та зміни споживчих преференцій. Значного поширення набули онлайн-платформи бронювання, мобільні додатки для туристів, соціальні мережі як інструменти

маркетингу туристичних послуг. Провідні компанії галузі значно розширили функціональність своїх онлайн-платформ, впровадили системи віртуальних консультацій та автоматизували процеси бронювання та оплати. Мобільні додатки та цифрові сервіси стали основним каналом взаємодії з клієнтами, що відображало загальні тенденції цифрової трансформації економіки.

Структура ринку туристичних послуг України може бути проаналізована за декількома критеріями: видами туризму, організаційними формами діяльності, географічним розміщенням підприємств та їх економічними показниками.

За видами туризму український ринок представлений наступними основними сегментами: культурно-пізнавальний туризм, рекреаційний туризм, діловий туризм, екологічний туризм, спортивний туризм, релігійний тури та сільський туризм. Кожен з цих видів має свою специфіку щодо цільової аудиторії, сезонності попиту, географічної локалізації та рівня розвитку інфраструктури (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура туристичного ринку України за видами туризму 2023 р., %**

Джерело: складено автором на основі [15].

Культурно-пізнавальний туризм базується на відвідуванні історико-культурних пам'яток, музеїв, архітектурних комплексів. Найбільш популярними DESTINATIONAMI цього виду туризму є Київ, Львів, Одеса, Чернігів, Харків. Рекреаційний туризм концентрується переважно в приморських регіонах (Одеська, Херсонська області, Крим до 2014 року) та гірських районах Карпат. Діловий туризм розвивається у великих економічних центрах - Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, де зосереджена значна кількість підприємств, офісів міжнародних компаній та проводяться ділові заходи.

За організаційними формами діяльності структура ринку включає юридичних осіб різних форм власності та фізичних осіб-підприємців. Серед юридичних осіб переважають товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства, акціонерні товариства. Значну частку ринку займають малі та середні підприємства, що свідчить про відносно низькі бар'єри входу в туристичну галузь та її привабливість для підприємницької діяльності.

Географічний розподіл підприємств туристичної сфери характеризується нерівномірністю. Київ залишається беззаперечним лідером за кількістю зареєстрованих суб'єктів туристичної діяльності, що пов'язано з його статусом столиці, розвиненою інфраструктурою та високою концентрацією потенційних споживачів туристичних послуг (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Регіональний розподіл туристичних підприємств України, 2023 р.**

| Регіон            | Кількість підприємств | Частка, % |
|-------------------|-----------------------|-----------|
| Київ              | 456                   | 20.4      |
| Львівська         | 234                   | 10.5      |
| Одеська           | 189                   | 8.5       |
| Харківська        | 167                   | 7.5       |
| Дніпропетровська  | 145                   | 6.5       |
| Запорізька        | 112                   | 5         |
| Івано-Франківська | 98                    | 4.4       |
| Інші області      | 833                   | 37.2      |

Джерело: складено автором на основі [16].

Лідером за кількістю зареєстрованих підприємств є м. Київ, де зосереджено 456 суб'єктів — це 20,4 % від загальної кількості. Така

концентрація пояснюється високим рівнем ділової активності, наявністю великих туристичних операторів, а також столичним статусом, що приваблює внутрішніх і зовнішніх інвесторів. На другому місці — Львівська область (10,5 %), яка традиційно має сильний туристичний потенціал завдяки культурній спадщині, розвиненій інфраструктурі та привабливості для іноземних туристів. Одеська (8,5 %) та Харківська (7,5 %) області демонструють стабільну ділову активність у галузі, зважаючи на вигідне географічне розташування та наявність значного внутрішнього попиту. Дніпропетровська (6,5%) та Запорізька (5%) області також мають помітну частку, що свідчить про їхній економічний потенціал. Івано-Франківська область, попри менші абсолютні показники (4,4%), зберігає стабільну частку завдяки розвитку карпатського туризму.

Сучасний туристичний ринок України функціонує в умовах значних економічних та геополітичних викликів. У 2023 р. економіка України продемонструвала стійкість та поступове відновлення після значного спаду 2022 р. Реальний ВВП країни зріс на 5,3 % порівняно з попереднім роком, хоча це зростання все ще залишається значно нижчим від довоєнних показників. Туристичний сектор, як одна з найбільш чутливих до зовнішніх факторів галузей економіки, зазнав кардинальних змін у своїй структурі та напрямках розвитку [17]. Якщо до 2022 р. Україна позиціонувалася як активний учасник міжнародного туристичного ринку з розвиненою інфраструктурою в'їзного туризму, то в умовах воєнного стану відбулася докорінна трансформація галузі. Динаміка доходів від туристичної діяльності в Україні у 2020–2023 рр. чітко відображає вплив кризових подій та поступове відновлення галузі (табл. 2.2).

У 2020 році дохід склав лише 1456,8 млн грн, що на 48,8% менше порівняно з попереднім періодом. Причиною такого обвалу стала пандемія COVID-19, яка призвела до масового скасування поїздок, закриття кордонів і зупинки туристичного бізнесу.

Таблиця 2.2

**Доходи від туристичної діяльності в Україні, млн грн**

| Рік  | Доходи, млн грн | Темп приросту, % |
|------|-----------------|------------------|
| 2020 | 1456,8          | -48,8            |
| 2021 | 1823,4          | 25,2             |
| 2022 | 1678,9          | -7,9             |
| 2023 | 2145,6          | 27,8             |

Джерело: складено автором на основі даних [18].

У 2021 р. спостерігалось часткове відновлення: дохід зріс до 1823,4 млн грн, що на 25,2 % більше, ніж у 2020 р.. Це стало результатом адаптації галузі до нових умов, впровадження внутрішнього туризму та цифровізації послуг. Проте вже в 2022 р. – на тлі повномасштабної війни – доходи знову скоротилися на 7,9 % до 1678,9 млн грн. Військові дії, закриття частини регіонів і загальна небезпека подорожей стали головними стримувальними факторами. Натомість у 2023 р. туризм виявив ознаки впевненого зростання: дохід піднявся до 2 145,6 млн грн, що становить приріст у 27,8 %. Це свідчить про стійкість галузі, активізацію внутрішнього туризму, розвиток нових форматів подорожей (зокрема екологічного і локального туризму), а також про посилення інтересу до безпечних регіонів країни.

Помітною тенденцією 2023 р. стала домінанта виїзного туризму в загальній структурі туристичного ринку України. За даними провідних туроператорів, влітку 2023 р. приблизно 98,5 тисяч українських туристів обрали закордонні курорти, що становило переважну більшість від загальної кількості туристів [19]. Це свідчить про кардинальну зміну споживчих переваг та можливостей українців у сфері туризму.

Збільшення вартості туристичних послуг стало загальною тенденцією 2023 р., що відображало як інфляційні процеси в економіці, так і зростання витрат на забезпечення безпеки туристів. Середня вартість турів зросла на 15-25% порівняно з довоєнним періодом [20], що вплинуло на структуру попиту та доступність туристичних послуг для різних сегментів населення.

Сучасний стан ринку туристичних послуг України характеризується глибокою трансформацією, викликаною як зовнішніми обставинами, так і внутрішніми процесами адаптації. Економічне зростання 2023 р. створило передумови для поступового відновлення галузі, хоча нові структурні особливості ринку вимагають кардинального перегляду традиційних бізнес-стратегій. Переорієнтація на виїзний туризм, концентрація ринку в безпечних регіонах та прискорена цифровізація стали основними характеристиками туристичного ринку України у 2023 р.. Ці тенденції формують нові виклики та можливості для українських туроператорів у контексті їх конкурентоспроможності на світовому ринку туристичних послуг.

Світовий ринок туристичних послуг упродовж 2021–2023 рр. продемонстрував вражаюче зростання після глибокої кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Відповідно до даних Всесвітньої туристичної організації (UNWTO, 2024) та OECD (2023), глобальний туризм не лише відновився, але й вийшов на нові рівні за ключовими показниками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

| Показники розвитку світового ринку туристичних послуг, 2021-2023 рр. |         |         |         |                    |          |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|----------|
| Показник                                                             | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021 р. |          |
|                                                                      |         |         |         | +/-                | %        |
| Кількість міжнародних туристів, млн осіб                             | 415     | 960     | 1285    | 870                | у 3 рази |
| Доходи від міжнародного туризму, млрд дол. США                       | 458     | 1030    | 1478    | 1020               | у 3 рази |
| Частка туризму у світовому ВВП, %                                    | 3,1     | 5,4     | 7,6     | 4,5                | у 2 рази |
| Середні витрати туриста, дол. США                                    | 1 104   | 1 073   | 1150    | 46                 | 104,2    |
| Частка Європи в обсягах турпотоку, %                                 | 50,2    | 58,6    | 61,3    | 11,1               | 122,1    |
| Частка Азії в обсягах турпотоку, %                                   | 12,4    | 15,8    | 18,5    | 6,1                | 149,2    |
| Середнє завантаження готелів, %                                      | 40,5    | 55,7    | 68,2    | 27,7               | 168,4    |

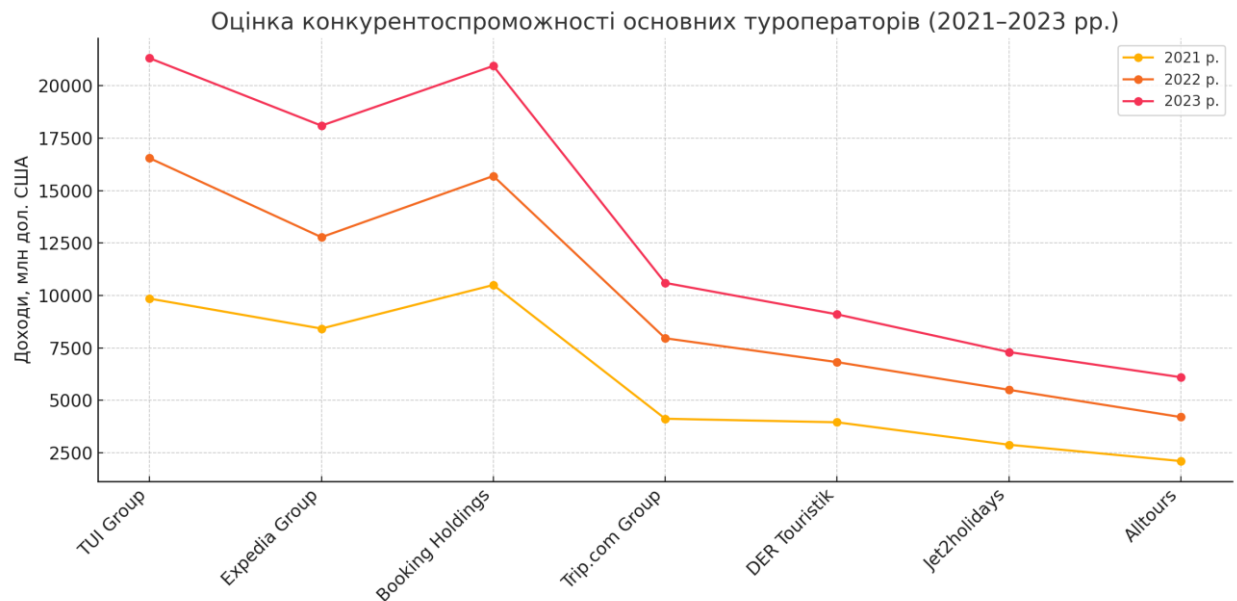
Джерело: складено автором на основі даних [21].

Як видно з (табл. 2.3), кількість міжнародних туристів зросла з 415 млн осіб у 2021 р. до 1285 млн у 2023 р., що свідчить про зростання утричі. Це рекордне відновлення, яке відображає повернення туристичної активності у країни з розвиненою інфраструктурою та стабільною епідеміологічною

ситуацією. Найбільшу динаміку зростання показали країни Європи та Азії. Доходи від міжнародного туризму продемонстрували ще більший ріст — з 458 млрд дол. в у 2021 р. до 1478 млрд дол. у 2023 р., що становить понад 222% приросту. Це зумовлено не лише зростанням кількості подорожей, а й зростанням середніх витрат туриста (від \$1104 у 2021 р. до \$1150 у 2023 р.). Попит на якісні та індивідуалізовані туристичні послуги стимулював розвиток нових форматів відпочинку — зокрема, екологічного та оздоровчого туризму. Суттєво зросла і частка туризму у світовому ВВП — з 3,1 % у 2021 р. до 7,6 % у 2023 р. Це є показником того, що туризм знову став важливим двигуном глобальної економіки, підтримуючи суміжні галузі — транспорт, готельну справу, харчування, креативні індустрії.

У структурному плані, ЄС утримує лідерство, збільшивши свою частку з 50,2 % до 61,3 %, завдяки стабільній інфраструктурі, відкритим кордонам та швидкому запуску маркетингових кампаній. Азійський регіон також посилив свої позиції — з 12,4 % до 18,5 %, що відображає ріст інтересу до східних культур, медицини та природи. Нарешті, середнє завантаження готелів зросло з 40,5 % до 68,2 %, що є індикатором поступового відновлення довіри до подорожей та стабілізації глобального попиту. Таким чином, світовий ринок туристичних послуг демонструє яскраву тенденцію до відновлення і зростання. Глобальний туризм адаптується до нових реалій — цифровізації, сталого розвитку та персоналізованого підходу до клієнта. У короткостроковій перспективі ключовими факторами успіху на ринку будуть гнучкість, безпека, екологічність та інтеграція технологій.

Упродовж 2021–2023 рр. світовий ринок туристичних послуг демонстрував динамічне зростання, що стало основою для посилення конкурентної боротьби між провідними туроператорами. Після спаду, спричиненого пандемією, ключові гравці швидко адаптувалися до нових умов ринку: цифровізація, акцент на безпеці, сталий туризм і змінені очікування клієнтів вплинули на їхні стратегії (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Оцінка конкурентоспроможності основних туроператорів світу**

Джерело: складено автором на основі даних [22].

Найбільші прибутки у 2023 р. показали такі компанії, як TUI Group (21,3 млрд дол. США), Booking Holdings (20,9 млрд дол.) та Expedia Group (18,1 млрд дол.). Ці три корпорації зберігають лідерські позиції завдяки глобальній присутності, сильним брендам і активному впровадженню онлайн-бронювання. Особливу увагу варто звернути на Trip.com Group з Китаю, яка збільшила свої доходи майже вдвічі (з 4,1 до 10,6 млрд дол.), демонструючи найвищий темп зростання серед проаналізованих операторів. Це підтверджує активну роль азійських ринків у сучасному туризмі.

Позитивну динаміку показали Jet2holidays, DER Touristik і Alltours, які збільшили обсяги доходів більш ніж у два рази за цей період. Їхня стратегія базується на комбінації помірної цінової політики, якісного сервісу та адаптованих до внутрішнього ринку туристичних продуктів.

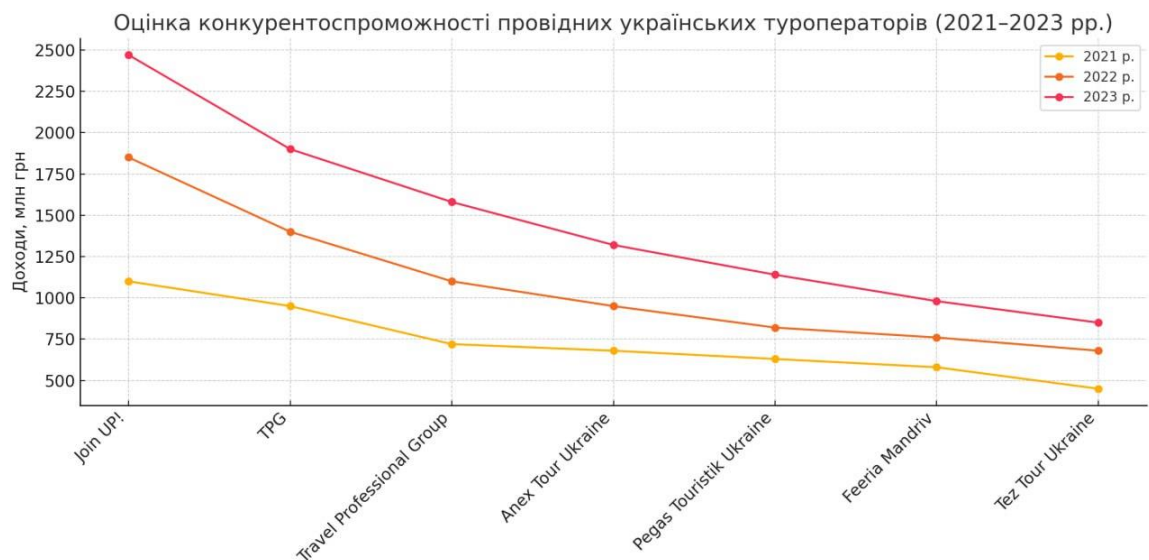
## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності українських туроператорів у контексті глобалізації**

Глобалізація туристичного ринку значно посилила конкуренцію між туроператорами різних країн, створивши нові виклики та можливості для

українських компаній. В умовах інтеграції світових ринків туристичних послуг конкурентоспроможність українських туроператорів потребує комплексної оцінки та аналізу їх позицій на міжнародній арені.

Українські туроператори функціонують у складному середовищі, що характеризується обмеженим фінансуванням, технологічним відставанням, проблемами логістики та недостатньою міжнародною впізнаваністю. Водночас, країна має значний туристичний потенціал — від унікальної культурної спадщини до конкурентних цінових переваг. Подолання існуючих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає цифрову трансформацію, розвиток кадрового потенціалу, впровадження міжнародних стандартів якості, посилення маркетингових стратегій та формування партнерських мереж.

Аналіз ринку туроператорів України показує, що галузь переживає складний період відновлення. Згідно з дослідженнями 2024 р., лише 13 % компаній змогли наростити обсяг послуг порівняно з довоєнним періодом. Це відображає серйозні виклики, з якими стикаються українські туроператори в умовах глобальної нестабільності (рис2.3).



**Рис. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності українських туроператорів**

Джерело: складено автором на основі даних [23].

У період 2021–2023 рр. туристичний ринок України функціонував в умовах нестабільності, спричиненої як глобальними пандемічними обмеженнями, так і повномасштабною війною, що розпочалася у 2022 р. Незважаючи на ці серйозні виклики, низка українських туроператорів змогла адаптуватися до нових реалій, зберегти позиції на ринку та навіть забезпечити поступове зростання доходів. Як видно з аналізу, найвищі доходи у 2023 р. продемонструвала компанія Join UP! — 2,47 млрд грн. Вона утримує позицію лідера завдяки широкій мережі міжнародних партнерів, активній маркетинговій стратегії та диверсифікації напрямків. Друге місце за обсягами прибутків посіла TPG з показником у 1,9 млрд грн, а третє — Travel Professional Group з 1,58 млрд грн. Інші оператори, такі як Anex Tour Ukraine, Pegas Touristik Ukraine, Feeria Mandriv та Tez Tour Ukraine, також продемонстрували позитивну динаміку, що свідчить про поступове відновлення ринку. Їхній успіх частково пояснюється зосередженням на популярних виїзних напрямках (Туреччина, Єгипет, країни Європи) та адаптацією під змінені умови перетину кордону й логістики.

Конкуренентоспроможність українських туроператорів у контексті глобалізації визначається кількома ключовими факторами. По-перше, це здатність до адаптації в умовах глобальних кризових явищ. Дослідження стану індустрії туризму в Україні показують, що найбільший вплив на галузь мали пандемія COVID-19 та російсько-українська війна [24]. По-друге, важливим фактором є рівень інтеграції українських туроператорів у міжнародні туристичні мережі. Глобалізація і регіоналізація є складовими частинами єдиного процесу розвитку міжнародного туризму, що робить його унікальним економічним інструментом, здатним формувати виробничі системи інтернаціонального характеру і зберігати локальну значущість [25].

Українські туроператори значно поступаються міжнародним конкурентам за такими показниками, як обсяг фінансових ресурсів, технологічна оснащеність та глобальна присутність. Водночас, вони мають переваги в знанні локальних ринків та здатності швидко адаптуватися до змін.

За даними туристичного барометру України, рівень привабливості України як туристичної дестинації залишається досить високим – 78% респондентів вважають Україну привабливою та безпечною для туризму [26]. Це створює сприятливі умови для розвитку внутрішнього туризму та позиціонування українських туроператорів як експертів з організації турів по Україні.

Підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів на світовому ринку вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічну модернізацію, розвиток людського капіталу, ефективне позиціонування національних переваг та стратегічне партнерство з міжнародними гравцями [27].

Українські туроператори традиційно мають сильні позиції в організації турів до популярних напрямків, зокрема до Туреччини. Рейтинг туроператорів по Туреччині за 2024 р. демонструє присутність українських компаній серед провідних організаторів пакетних турів [28]. Це свідчить про збереження конкурентних переваг у певних сегментах ринку. Водночас, аналіз показує, що українські туроператори стикаються з серйозними викликами в умовах глобалізації. Основними проблемами є обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень технологічного розвитку та складнощі в отриманні міжнародних ліцензій та сертифікатів.

Уряд України схвалив Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року з метою створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її у високоефективну, інтегровану у світовий ринок галузь [29]. Стратегія передбачає забезпечення безпеки туристів, імплементацію законодавства ЄС у сфері туризму та забезпечення комплексного розвитку територій.

Для комплексного оцінювання конкурентоспроможності українських туроператорів на світовому ринку туристичних послуг доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати та проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність вітчизняних туристичних компаній. Застосування цього методу до аналізу

конкурентоспроможності українських туроператорів дозволить визначити їх поточне становище на ринку, виявити потенціал для розвитку та окреслити основні виклики, з якими стикаються вітчизняні компанії в умовах глобальної конкуренції. Результати SWOT-аналізу стануть основою для формування стратегічних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів та їх успішної інтеграції в глобальний туристичний ринок.

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз конкурентоспроможності українських туроператорів

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Сильні сторони (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Досвід роботи в складних умовах та висока адаптивність</li> <li>• Знання специфіки східноєвропейського ринку</li> <li>• Конкурентоспроможні ціни на послуги</li> <li>• Персоналізований підхід до клієнтів</li> <li>• Швидкість прийняття рішень завдяки гнучкості малих і середніх компаній</li> </ul>                                                    | <p>Слабкі сторони (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежені фінансові ресурси для інвестицій в розвиток</li> <li>• Недостатній рівень цифровізації порівняно з міжнародними конкурентами</li> <li>• Слабка маркетингова присутність на міжнародних ринках</li> <li>• Обмежений доступ до міжнародних системи бронювання</li> <li>• Залежність від політичної та економічної стабільності в країні</li> </ul> |
| <p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтеграція в європейський туристичний простір</li> <li>• Розвиток внутрішнього туризму як альтернативи</li> <li>• Впровадження інноваційних технологій</li> <li>• Партнерство з міжнародними туроператорами</li> <li>• Розвиток нішевих туристичних продуктів</li> <li>• Використання державної підтримки згідно зі Стратегією розвитку туризму</li> </ul> | <p>Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення конкуренції з боку міжнародних туроператорів</li> <li>• Геополітична нестабільність в регіоні</li> <li>• Зміни в міжнародному законодавстві</li> <li>• Економічні кризи, що впливають на попит на туристичні послуги</li> <li>• Технологічні зміни, що вимагають значних інвестицій</li> </ul>                                                            |

Джерело: складено автором.

Оцінка конкурентоспроможності українських туроператорів у контексті глобалізації відображає складну ситуацію. З одного боку, українські компанії

демонструють високу стійкість та адаптивність, що є критично важливим в умовах глобальної нестабільності. З іншого боку, вони стикаються з серйозними викликами щодо ресурсного забезпечення та технологічного розвитку.

Подальше підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, інвестиції в технології, розвиток партнерських відносин з міжнародними компаніями та фокус на унікальних конкурентних перевагах. Повноцінне входження України до європейського культурного простору через туристичні шляхи й маршрути, обмін туристами й технологіями туристичної індустрії відкриває нові можливості для розвитку галузі.

### **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТУРОПЕРАТОРІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

Аналізуючи сучасний стан українських туроператорів на міжнародному ринку, варто визнати, що наші компанії стикаються з низкою серйозних викликів, які суттєво обмежують їхній конкурентний потенціал. За даними Державного агентства розвитку туризму України, туристична галузь продовжує відновлюватися після кризових періодів, що створює як виклики, так і можливості для вітчизняних операторів. Проте, поглиблений аналіз ринку демонструє наявність значних можливостей для розвитку та зміцнення позицій українських операторів у глобальному туристичному просторі.

Проблема обмеженого фінансового потенціалу постає як один з найгостріших викликів для українських туроператорів. Порівняно з європейськими конкурентами, наші компанії відчувають значний дефіцит капіталу для масштабних інвестицій у розвиток інфраструктури, маркетингові кампанії та технологічні рішення. Вирішення цієї проблеми лежить у площині диверсифікації джерел фінансування. Українські туроператори мають активніше залучати міжнародні інвестиційні фонди, які спеціалізуються на туристичній галузі, а також розглядати можливості партнерства з іноземними операторами через створення спільних підприємств. Додатково, важливим кроком може стати участь у міжнародних грантових програмах розвитку туризму та використання краудфандингових платформ для фінансування інноваційних туристичних проектів.

Проблема технологічного відставання суттєво впливає на конкурентоспроможність українських компаній. Багато вітчизняних туроператорів досі використовують застарілі системи бронювання та управління клієнтською базою, що не відповідає сучасним стандартам індустрії. Для подолання цього виклику необхідно сформувати комплексну стратегію цифрової трансформації. Українські оператори повинні інвестувати

в сучасні Customer Relationship Management (CRM) системи, автоматизовані платформи бронювання та мобільні додатки з інтуїтивним інтерфейсом. Особливу увагу варто приділити впровадженню технологій штучного інтелекту для персоналізації туристичних пропозицій та використанню Big Data для аналізу поведінки споживачів [30].

Водночас, український туристичний ринок володіє унікальними конкурентними перевагами, які за умови правильного позиціонування можуть стати потужним інструментом конкуренції. Як зазначається у дослідженнях Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), країни з багатою історичною спадщиною мають значні переваги у розвитку культурного туризму. Багата історична спадщина, різноманітні природні ландшафти та порівняно невисокий рівень цін створюють сприятливі умови для розвитку різних сегментів туризму - від культурно-пізнавального до екотуризму та гастрономічних турів [31].

Розробка ефективних конкурентних стратегій для українських туроператорів вимагає глибокого розуміння специфіки міжнародного ринку та чіткого позиціонування національних переваг у глобальному контексті. Проблема невизначеності бренду України як туристичної дестинації залишається одним з ключових бар'єрів для просування українських туроператорів на міжнародних ринках. За результатами досліджень, проведених ДАРТ у 2024 р., багато потенційних клієнтів мають обмежене уявлення про туристичні можливості України або ж керуються застарілими стереотипами. Вирішення цієї проблеми потребує скоординованих зусиль на рівні як окремих компаній, так і державних інституцій. Українські туроператори мають активно використовувати стратегію storytelling, розповідаючи унікальні історії про українські дестинації через сучасні цифрові канали комунікації. Важливо створити потужну контент-стратегію, яка включатиме високоякісні відео-екскурсії, віртуальні тури та співпрацю з міжнародними блогерами та інфлюенсерами у сфері подорожей [32].

Проблема стандартизації послуг та відповідності міжнародним стандартам якості постає як критичний фактор конкурентоздатності. Згідно з методологією UNWTO, стандартизація туристичних послуг є основою для успішної конкуренції на міжнародному ринку. Українські туроператори часто стикаються з труднощами при отриманні міжнародних сертифікатів якості та акредитацій, що обмежує їхні можливості на зарубіжних ринках. Для подолання цього виклику необхідно впровадити систему добровільної сертифікації туроператорської діяльності відповідно до міжнародних стандартів ISO та UNWTO. Компанії мають інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу через участь у міжнародних програмах навчання та стажування, а також активно впроваджувати системи контролю якості послуг на всіх етапах туристичного продукту.

Стратегія нішевого позиціонування може стати ключовою конкурентною перевагою для українських туроператорів. Замість спроб конкурувати з великими міжнародними операторами у сфері масового туризму, українські компанії мають зосередитися на розвитку спеціалізованих туристичних продуктів. Особливо перспективними напрямками є культурний туризм, пов'язаний з українською діаспорою, екотуризм у Карпатах та на Поліссі, а також гастрономічний туризм, який використовує багатство української кулінарної традиції.

Проблема логістичної інфраструктури та транспортної доступності створює додаткові перешкоди для залучення міжнародних туристів. За даними статистики Укрстату, обмежена кількість прямих авіарейсів з європейських столиць та недостатньо розвинена туристична інфраструктура в регіонах ускладнюють просування українських турпродуктів. Вирішення цієї проблеми вимагає стратегічного партнерства з міжнародними авіакомпаніями та розробки комплексних туристичних пакетів, які б враховували логістичні особливості. Українські туроператори мають активно співпрацювати з європейськими партнерами для створення "турів вихідного дня" та

короткострокових поїздок, які можуть компенсувати транспортні незручності через унікальність туристичного досвіду.

Практична реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів потребує системного підходу та конкретних дій на різних рівнях - від операційного до стратегічного. Проблема неефективної маркетингової стратегії залишається критичним чинником, який обмежує ринкову присутність українських туроператорів. Провідні туроператори України демонструють необхідність модернізації маркетингових підходів для залучення міжнародної аудиторії. Багато компаній досі покладаються на традиційні канали просування, не використовуючи повний потенціал цифрового маркетингу та соціальних мережі. Для подолання цього виклику рекомендується впровадити інтегровану digital-стратегію, яка включатиме кілька ключових компонентів. По-перше, створення професійних багатомовних веб-сайтів з адаптивним дизайном та інтегрованими системами онлайн-бронювання. По-друге, активне використання соціальних мереж для створення спільнот навколо українських туристичних брендів, регулярне публікування візуального контенту високої якості та взаємодію з потенційними клієнтами. По-третє, впровадження targeted-реклами у Google Ads та Facebook Ads з чітким фокусом на цільові ринки та демографічні групи.

Проблема кадрового потенціалу та недостатньої кваліфікації персоналу суттєво впливає на якість туристичних послуг та можливості експансії на міжнародні ринки. Згідно з академічними дослідженнями у сфері міжнародного туризму, кваліфікація персоналу є критичним фактором успіху туроператорських компаній. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити комплексну систему професійного розвитку. Рекомендується організувати регулярні тренінги з міжнародних стандартів обслуговування, вивчення іноземних мов та культурних особливостей цільових ринків. Важливим кроком є встановлення партнерських відносин з провідними туристичними університетами Європи для обміну досвідом та стажування українських фахівців. Додатково, доцільно запровадити систему менторства, де досвідчені

міжнародні експерти туристичної галузі надаватимуть консультації українським компаніям щодо оптимізації бізнес-процесів [33].

Особливої уваги заслуговує розробка системи стратегічних партнерств з міжнародними туроператорами. Українські компанії мають активно шукати можливості для joint ventures та альянсів з європейськими партнерами, що дозволить отримати доступ до їхніх каналів дистрибуції та клієнтської бази. Такі партнерства можуть включати спільну розробку туристичних продуктів, взаємний маркетинг та обмін експертизою у сфері міжнародного туризму.

Проблема ціноутворення та конкурентоспроможності цінових пропозицій потребує стратегічного переосмислення. Дослідження "Економіка та суспільство" показують, що багато українських туроператорів помилково орієнтуються виключно на низькі ціни як основний конкурентний інструмент, що призводить до зниження якості послуг та маржинальності бізнесу. Рекомендується перейти до стратегії value-based pricing, де ціна формується на основі унікальної цінності пропозиції для клієнта. Це включає розробку преміальних туристичних пакетів з додатковими сервісами, персоналізованими маршрутами та ексклюзивними локаціями. Важливо також впровадити динамічне ціноутворення з урахуванням сезонності попиту та конкурентної ситуації на ринку.

Фінальною рекомендацією є створення національної асоціації українських туроператорів, яка б координувала зусилля щодо просування України як туристичної дестинації на міжнародних ринках. Така організація могла б забезпечити спільне представництво на міжнародних туристичних виставках, розробку єдиних стандартів якості послуг та лобіювання інтересів галузі на державному рівні.

Для забезпечення ефективної присутності українських туроператорів на міжнародному ринку необхідним є глибокий аналіз основних бар'єрів, що обмежують їх конкурентоспроможність. У таблиці нижче представлено систематизовані ключові виклики, з якими стикаються вітчизняні компанії у сфері туризму, а також потенційні напрями їх подолання. Такий підхід

дозволяє не лише визначити першочергові проблеми, а й окреслити стратегічні рішення, які сприятимуть зміцненню позицій України як привабливої туристичної дестинації у глобальному просторі (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Проблеми та рекомендовані рішення для підвищення  
конкурентоспроможності українських туроператорів**

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансовий дефіцит<br>→ Диверсифікація джерел фінансування:<br>• Міжнародні інвестиційні фонди<br>• Грантові програми<br>• Краудфандинг<br>• Спільні підприємства з іноземними операторами    | Технологічне відставання<br>→ Цифрова трансформація:<br>• CRM-системи<br>• Автоматизовані платформи бронювання<br>• Мобільні додатки<br>• AI та Big Data            |
| Невизначеність туристичного бренду України<br>→ Брендинг і маркетинг:<br>• Storytelling та digital-стратегія<br>• Відеоекскурсії, віртуальні тури<br>• Співпраця з блогерами та інфлюенсерами | Відсутність міжнародної стандартизації<br>→ Сертифікація та якість:<br>• ISO, UNWTO<br>• Міжнародні стажування<br>• Контроль якості послуг                          |
| Недостатня логістична інфраструктура<br>→ Транспортна доступність:<br>• Партнерство з авіакомпаніями<br>• Турпакети з урахуванням логістики<br>• Тури вихідного дня                           | Проблема кваліфікації персоналу<br>→ Професійний розвиток:<br>• Тренінги, вивчення мов<br>• Стажування в ЄС<br>• Менторські програми                                |
| Ціноутворення<br>→ Value-based pricing:<br>• Унікальні послуги<br>• Персоналізовані маршрути<br>• Динамічне ціноутворення                                                                     | Відсутність координації в галузі<br>→ Створення національної асоціації туроператорів:<br>• Спільне представництво<br>• Єдині стандарти<br>• Лобіювання на держрівні |

Джерело: складено автором.

Українські туроператори функціонують у складному середовищі, що характеризується обмеженим фінансуванням, технологічним відставанням, проблемами логістики та недостатньою міжнародною впізнаваністю. Водночас, країна має значний туристичний потенціал — від унікальної культурної спадщини до конкурентних цінових переваг. Подолання існуючих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає цифрову трансформацію, розвиток кадрового потенціалу, впровадження міжнародних стандартів якості, посилення маркетингових стратегій та формування партнерських мереж. Лише за умов системної взаємодії бізнесу, держави та

міжнародної спільноти українські туроператори зможуть посилити свою конкурентоспроможність на світовому ринку туристичних послуг.

## **ВИСНОВКИ**

У результаті проведеного дослідження конкурентоспроможності українських туроператорів на світовому ринку туристичних послуг було отримано комплексне уявлення про сучасний стан галузі, основні проблеми та перспективи розвитку вітчизняних підприємств туристичної сфери в умовах глобалізації світової економіки.

Теоретичний аналіз проблематики дослідження дозволив систематизувати науково-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств на міжнародному рівні та виділити її ключові компоненти. Встановлено, що конкурентоспроможність туроператорів являє собою багатофакторну категорію, яка визначається здатністю підприємства ефективно конкурувати на ринку туристичних послуг через надання якісного туристичного продукту, оптимізацію цінової політики, розвиток інноваційних технологій та формування стійких конкурентних переваг.

У ході дослідження було з'ясовано, що сучасна концепція конкурентоспроможності туроператорів базується на теоріях стратегічного менеджменту Майкла Портера, ресурсній концепції фірми та теорії динамічних здібностей. Ці теоретичні основи дозволили сформуванню комплексний підхід до оцінки конкурентних позицій українських туроператорів, який враховує як внутрішні ресурси та здібності підприємств, так і зовнішні ринкові фактори.

Проведений аналіз показав, що в умовах глобалізації світового туристичного ринку ключовими факторами конкурентоспроможності туроператорів стають: диверсифікація туристичного продукту, впровадження цифрових технологій, розвиток онлайн-платформ, забезпечення високого рівня сервісу, формування унікальної туристичної пропозиції та адаптація до змінних потреб споживачів. Особливого значення набувають здатність до швидкої адаптації в умовах кризових ситуацій, екологічна відповідальність туристичного бізнесу та розвиток персоналізованих туристичних продуктів.

Водночас дослідження виявило, що українські туроператори мають певні конкурентні переваги у вигляді глибокого знання регіональних особливостей, високої гнучкості в обслуговуванні клієнтів, здатності швидко адаптуватися до змінних ринкових умов та пропонувати конкурентні ціни. Крім того, вітчизняні підприємства демонструють високий рівень персоналізації послуг та готовність працювати з нестандартними запитами клієнтів.

Виявлено, що основними бар'єрами для підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів є: недосконала нормативно-правова база регулювання туристичної діяльності (часті зміни законодавства, складність ліцензування), нестабільна економічна та політична ситуація в країні, обмеженість фінансових ресурсів для розвитку бізнесу (високі відсоткові ставки, недоступність довгострокового кредитування), низький рівень державної підтримки галузі (відсутність цільових програм розвитку туризму) та недостатня координація між учасниками туристичного ринку.

Дослідження дозволило визначити пріоритетні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності українських туроператорів на світовому ринку туристичних послуг:

- Продуктова стратегія повинна базуватися на розробці унікальних туристичних продуктів, що відображають культурну та історичну спадщину України, розвитку тематичних турів (гастрономічний, екологічний, культурно-пізнавальний туризм), створенні комплексних туристичних пакетів із залученням місцевих партнерів та диверсифікації географії туристичних маршрутів.
- Технологічна стратегія має включати впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток власних онлайн-платформ для бронювання та продажу турів, використання мобільних додатків для покращення клієнтського сервісу, впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та розвиток електронного маркетингу.

- Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації, активне просування вітчизняних туроператорів на міжнародних туристичних виставках та форумах, розвиток партнерських відносин із закордонними туроператорами та використання цифрових каналів просування для охоплення більш широкої аудиторії.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність туроператорів, аналіз можливостей розвитку сталого туризму в Україні, дослідження потенціалу внутрішнього туризму як драйвера економічного зростання та вивчення міжнародного досвіду державної підтримки туристичної галузі з метою адаптації кращих практик до українських реалій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мальська М.П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. Київ: Знання, 2021. 661 с.
2. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2020. 397 p.
3. UNWTO Tourism Statistics Database. World Tourism Organization, 2023. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics>
4. Пестушко В.Ю. Туристичний ринок України як індикатор суспільних процесів. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/bitstream/NAU/19654/1/%>.
5. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. Чернівці: Книги-XXI, 2021. 472 с.
6. European Tourism Competitiveness Report 2023 / European Commission. Brussels: EU Publications Office, 2023. 156 p.
7. Любіцева О.О. Географія туризму: теорія і практика / О.О. Любіцева, О.В. Бейдик. Київ: Альтерпрес, 2022. 342 с.
8. Google Travel Study: The 2023 Traveler / Google Inc. Mountain View: Google, 2023. 89 p.
9. Porter M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2021. Vol. 86, № 1. – P. 78-93.
10. Barney J.B. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework / J.B. Barney, T. Felin, N. Foss. *Journal of Management*. 2022. Vol. 48, № 4. P. 1936-1963.
11. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 18, № 7. P. 509-533.
12. Ritchie J.R.B. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, G.I. Crouch. Wallingford: CABI Publishing, 2020. 272 p.
13. Leiper N. Tourism Systems: An Interdisciplinary Perspective. *Journal of Tourism Studies*. 2020. Vol. 31, № 2. P. 78-96.

14. Butler R.W. The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications. *Journal of Travel Research*. 2022. Vol. 61, № 3. P. 245-267.
15. Дослідження "Аналіз ринку туризму в Україні" / Київський національний торговельно-економічний університет. К.: КНТЕУ, 2024. 156 с.
16. Український союз туристичної індустрії та регіональні управління туризму. URL: <https://usti.ua/>
17. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Туризм. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Міністерство культури та інформаційної політики України, Державної фіскальної служби України. URL: <https://mkip.gov.ua/>
19. Асоціація туроператорів України. Аналітичний звіт про розвиток туристичного ринку України в 2023 році. Київ, 2023. 45 с.
20. Національний банк України. Огляд ринку туристичних послуг: економічні тенденції та перспективи розвитку. Київ: НБУ, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/>
21. UNWTO. (2024). World Tourism Barometer. Volume 22, Issue 1. URL: <https://www.unwto.org>
22. Statista. (2024). Leading tour operators by global revenue. URL: <https://www.statista.com>
23. Асоціація лідерів туристичного бізнесу України (ALTTU). URL: <https://altu.com.ua/altu/>
24. National rating of the best tourist companies of Ukraine, which work in war conditions. EliteExpert. 2022. URL: <https://elitexpert.ua/en/turizm/nacionalnyj-rejting-luchshih-turisticheskikh-kompanij-ukrainy-rabotajushhih-v-usloviyah-vojny/>
25. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. Kyivstar Business Hub. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi>

26. Стан і перспективи розвитку індустрії туризму в Україні в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4725>
27. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку / Л.А. Бондаренко // Ефективна економіка. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5289>
28. Рейтинг туроператорів по Туреччині за 2024 рік // Поїхали с нами. 2024. URL: <https://www.poehalisnami.ua/ua/blog/reiting-turoperatorov-po-turtsii>
29. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501>
30. Державне агентство розвитку туризму України. Статистичні дані. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>
31. Національна туристична організація України. Аналітичні матеріали. URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html)
32. Державне агентство розвитку туризму України. ДАРТ оприлюднює масштабні туристичні дослідження. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya>
33. Статистика туристських потоків. Навчальні матеріали з туризму. URL: [https://pidru4niki.com/11221213/turizm/statistika\\_turistskih\\_potokiv](https://pidru4niki.com/11221213/turizm/statistika_turistskih_potokiv)

# ДОДАТКИ