

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-124>

УДК 338.48(100):38.48(477.83):33.021-042.2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ТУРОПЕРАТОРІВ В УКРАЇНІ

COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF INTERNATIONAL AND LOCAL TOUR OPERATORS IN UKRAINE

Бугіль Світлана Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана Гжицького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4863-5235>

Buhil Svitlana

Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary
Medicine and Biotechnologies

У статті проведено комплексний порівняльний аналіз конкурентних стратегій міжнародних та локальних туроператорів, що функціонують на ринку України в умовах кризи. Досліджено архітектуру туристичного ринку, яка формується під впливом ефекту масштабу глобальних холдингів та адаптивної стійкості вітчизняних підприємств. Систематизовано підходи до класифікації стратегій за ієрархічним рівнем, механізмами розвитку та методами управління попитом. Виявлено ключові відмінності у моделях управління активами: орієнтація міжнародних операторів на вертикальну інтеграцію та «guarantee availability» проти стратегії «легких активів» (asset-light) локальних операторів. Особливу увагу приділено трансформації чинників споживчої довіри, де раціональний вибір на користь глобальних брендів поступається емоційній лояльності до персоналізованого сервісу локальних фірм. Обґрунтовано доцільність імплементації гібридної моделі розвитку, що поєднує світові технологічні стандарти з національною ідентичністю та соціальною відповідальністю.

Ключові слова: конкурентна стратегія, туроператори, туристичний ринок України, міжнародні холдинги, локальні оператори, адаптивність, ефект масштабу, стратегія «легких активів», споживча довіра.

The article provides an in-depth comparative analysis of the competitive strategies of international and local tour operators operating in the Ukrainian market in conditions of instability and security challenges. The evolution of the architecture of the tourist market, which is being formed under the influence of the globalization expansion of large holdings and the high adaptive capacity of domestic enterprises, is studied. Scientific approaches to the classification of strategies by hierarchical level (from global to local), development mechanisms (intensive growth versus organizational flexibility) and demand management methods are systematized. Fundamental differences in asset management models are identified: the strategic orientation of international operators towards tight vertical integration, their own logistics infrastructure and the “guarantee availability” model contrasts with the flexible “asset-light” strategy of local players, based on outsourcing and partner networks. Particular attention is paid to the transformation of consumer trust factors, where rational choice in favor of well-known global brands in times of crisis is given way to emotional loyalty to personalized service and expert support of local firms. The paper examines in detail the adaptation of global anti-crisis models (in particular, the Turkish, Croatian, and Israeli models of subsidization and security marketing) to the specifics of the Ukrainian market. The feasibility of implementing a “resilience” strategy is substantiated, which involves risk diversification through the use of foreign hub airports and the development of new niches – from medical and regenerative to military tourism. The results of the constructed SWOT matrix of the strategic balance of power prove that the most viable in 2026 is a hybrid development model. It combines global logistics capabilities and financial stability of international holdings with national identity, social responsibility, and ethical involvement of domestic business. Conclusions are formulated regarding the need for strategic synergy, where international companies provide the technological foundation, and local operators act as “architects of meaning” and creators of unique personalized content, which is a key condition for the revival of the industry.

Keywords: competitive strategy, tour operators, tourism market of Ukraine, international holdings, local operators, adaptability, scale effect, asset-light strategy, consumer trust.

Постановка проблеми. У контексті глобалізаційних викликів та в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, конкурентна стратегія виступає фундаментальним інструментом забезпечення ринкового домінування підприємства. Її реалізація ґрунтується на поглибленні спеціалізації та розвитку здатності генерувати вищу споживчу цінність у галузевому розрізі порівняно з іншими суб'єктами господарювання галузі. Сучасна архітектура туристичного ринку України формується під впливом двох протилежних, але взаємодоповнюючих напрямків: глобальної експансії міжнародних холдингів та адаптивної стійкості локальних операторів. Конкуренція в цьому секторі давно вийшла за межі цінового демпінгу, перемістившись у площину технологічних платформ, управління клієнтським досвідом та здатності до швидкої реконфігурації ланцюгів створення вартості. У 2024–2026 роках цей аналіз набуває особливої ваги через необхідність туристичних операторів працювати в умовах високих безпекових ризиків, обмеженого авіасполучення та зміни структури споживчого попиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування та реалізації конкурентних стратегій у туризмі перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління викладені у працях М. Портера, І. Ансоффа та Г. Мінцберга. Питання адаптації туристичного бізнесу до кризових умов висвітлювали К. Бабов та Т. Безверхнюк [1], акцентуючи увагу на пріоритетах сталого розвитку. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг у поствоєнний період досліджували С. Білоус та Л. Безручко [2]. Роль інноваційного маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності регіонального туризму розкрита у працях О. Графської та Ю. Головчук [3]. Ю. Миронов та І. Свидрук [4] зосередили увагу на специфіці стратегічного планування саме в туристичній галузі. Особливості функціонування ринку в умовах воєнного стану та нові ризики 2025 року детально проаналізовані І. Олійником [6]. Водночас, попри значну кількість напрацювань, потребує додаткового дослідження саме порівняльний аспект протистояння глобальних та локальних бізнес-моделей в умовах закриття повітряного простору та зміни парадигми споживчої поведінки в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження конкуренції в туризмі, сучасні умови

2024–2026 років створили ситуації, які ще не знайшли належного відображення в науковій літературі. Досі бракує аналізу того, як міжнародні компанії адаптують свої стратегії до роботи в умовах закритого авіапростору та переносять операційні процеси до сусідніх країн-хабів.

Також мало вивченою залишається феноменальна стійкість невеликих місцевих туроператорів. На відміну від глобальних гігантів, вони не володіють значними фінансовими резервами, проте демонструють високу ефективність у нових нішах – від регенеративного туризму до складних волонтерських маршрутів. Крім того, наукова увага оминає процес «гібридизації» стратегій, коли великі мережі намагаються копіювати персоналізований сервіс малого бізнесу, а локальні компанії – впроваджують високі технології міжнародного рівня. Вирішення цих питань дозволить об'єктивно оцінити життєздатність обох бізнес-моделей та визначити перспективи їхнього подальшого розвитку на вітчизняному ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є ідентифікація та порівняльний аналіз ключових характеристик конкурентних стратегій міжнародних та вітчизняних туроператорів в Україні, а також визначення перспективних моделей їхнього стратегічного співіснування та розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Вклад основного матеріалу дослідження. Фундаментальним завданням суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах є підтримання життєздатності та забезпечення стратегічної стійкості розвитку. Ефективна реалізація цієї мети зумовлена формуванням стійких конкурентних переваг, що досягається шляхом розроблення та впровадження обґрунтованої конкурентної стратегії. Наявність конкурентних переваг визначає спроможність підприємства до конструктивної взаємодії із зовнішнім середовищем та є необхідною умовою його системного прогресу.

Систематизація наукових підходів дозволяє визначити конкурентну стратегію туристичного підприємства як цілісний процес, запуск якого є доцільним безпосередньо на етапі створення суб'єкта господарювання. Це обґрунтовано тим, що проектування конкурентоспроможного туристичного продукту вимагає превентивного розроблення стратегічних орієнтирів із урахуванням потенційних

переваг та сучасного інструментарію ринкового протистояння. Головною умовою стратегічного вибору є релевантність стратегії встановленим цілям, її ресурсне забезпечення та наявність організаційно-технологічних можливостей для імплементації.

Підприємства, що впроваджують конкурентну стратегію, мають системно аналізувати можливості для створення нових переваг. Це необхідно для вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та випередження стратегічних дій конкурентів. Саме проактивний підхід дозволяє суб'єкту господарювання забезпечити сталий розвиток і стабільні ринкові позиції у довгостроковій перспективі [1].

У науковій літературі представлена значна кількість стратегічних альтернатив, серед яких особливе місце посідають базові (еталонні) стратегії [2]. Вони базуються на чотирьох підходах до зростання та передбачають перехід підприємства від поточного стану до цільового через зміну ключових параметрів: продукту, ринку, галузі, технологій або позиції суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі.

Спеціальні стратегії, адаптовані до специфіки туристичної галузі, доцільно класифікувати за такими ознаками:

1. За ієрархічним рівнем прийняття рішень: глобальні (міжнародні), національні (державні), регіональні та місцеві.

2. За механізмом забезпечення розвитку: стратегії інтенсивного зростання через глобальну експансію (оптимізація в межах поточного позиціонування) та стратегії на основі організаційної гнучкості (прогнозування дій конкурентів).

3. За методами управління попитом: використання цінової диференціації, стимулювання попиту в періоди низької сезонності, впровадження систем попереднього бронювання та резервування часу обслуговування.

4. За каналами розподілу та інновацій: стратегії непрямого збуту (франчайзинг), розробка нових послуг, а також мультисегментні та змішані моделі.

5. За підходами до забезпечення конкурентоспроможності: стратегії мінімізації витрат, продуктової диференціації, фокусування на ринковій ніші, а також моделі горизонтальної та вертикальної інтеграції.

6. За напрямками розвитку рекреаційних територій: стратегії радикальної трансформації, підтримки темпів зростання або селективного розвитку регіону.

Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії доцільно провести порівняльний аналіз ключових суб'єктів туристичного ринку України. У табл. 1 систематизовано провідних туроператорів за типом їхнього функціонування, ринковим охопленням та стратегічною спеціалізацією. Такий розподіл дозволяє ідентифікувати лідерів у сегментах масового туризму та нішевих ринків, що є критично важливим для оцінки конкурентного середовища та розроблення ефективних управлінських рішень.

Міжнародні туроператори, що працюють в Україні, зазвичай використовують стратегію вертикальної інтеграції та ефекту масштабу. Їхня конкурентна перевага базується на володінні або довгостроковому фрахтуванні власних авіапарків (через партнерські лоукост-компанії), ексклюзивних контрактах із готельними мережами (модель «guaranteee availability») та потужних маркетингових бюджетів. Глобальні туроператори впроваджують уніфіковані стандарти якості, що дозволяє їм знижувати транзакційні витрати та пропонувати масовий продукт за цінами, які часто є недосяжними для невеликих компаній [5].

Однак, міжнародна стратегія має і свої вразливі місця в контексті українського ринку. Громіздка управлінська структура та орієнтація на глобальні потоки часто заважають їм швидко реагувати на локальні кризи. Для міжнародного оператора вихід з ринку або зупинка польотної програми є частиною глобального ризик-менеджменту, тоді як для локального гравця – це боротьба за виживання, що стимулює більшу винахідливість.

Вітчизняні туроператори, не маючи аналогічних фінансових ресурсів, роблять ставку на глибоке знання внутрішньої специфіки та розвиток нішевих напрямків. Їхня стратегія часто базується на «кастомізації» – створенні складних індивідуальних маршрутів, які вимагають ручної роботи та експертної підтримки. Локальні оператори першими освоїли сегменти внутрішнього туризму, ретрит-турів та волонтерських поїздок, які стали актуальними в останні роки (табл. 2).

Для глибшого розуміння боротьби за українського туриста доцільно поглянути на позиції обох груп через призму стратегічного балансу сил на основі SWOT-координат конкуренції. Міжнародні туроператори (S – фінансова потужність) стикаються з загрозою (Т – політична нестабільність), що змушує їх до консервативності. Локальні туроператори

Таблиця 1

Порівняльна характеристика провідних туроператорів на ринку України

Назва компанії	Стратегічна спеціалізація та ринкове позиціонування
<i>Міжнародні туристичні оператори (масштабна експансія, домінування на масових напрямках)</i>	
Join UP!	Універсальна стратегія з найширшим асортиментом напрямків; лідерство за обсягами пасажиропотоку
Anex Tour	Концентрація на масовому пляжному відпочинку та масштабних чартерних програмах
Coral Travel	Пріоритетний розвиток популярних курортних напрямків (Туреччина, Єгипет, Греція) з акцентом на сімейний сегмент
Pegas Touristik	Стратегічне лідерство в сегментах виїзного туризму до країн Азії, Туреччини та Єгипту
Tez Tour	Диференціація продуктового портфеля: від масових літніх курортів до спеціалізованого зимового відпочинку
TUI Україна	Імплементация міжнародних стандартів обслуговування та розвиток ексклюзивних концепцій відпочинку
Kompas	Динамічне розширення присутності на ринках ОАЕ, Грузії та країн Центральної Азії
<i>Локальні та спеціалізовані туристичні оператори (нішеві стратегії, фокусування на унікальному продукті)</i>	
Аккорд-тур	Абсолютне лідерство в сегменті автобусного екскурсійного туризму по країнах Європи
Феєрія	Реалізація стратегії диференціації через унікальні авторські маршрути та ексклюзивні турпродукти
Toco Tour	Спеціалізація на лоукост-сегменті автобусних подорожей країнами Східної Європи та Балкан
bodotravel	Нішева стратегія, орієнтована на пригодницькі експедиції та преміальний індивідуальний туризм
TPG (Travel Professional Group)	Потужний національний оператор із диверсифікованим портфелем послуг на міжнародному рівні
Відвідай	Вузькопрофільна стратегія розвитку внутрішнього туризму та етнографічних екскурсій Україною

Джерело: сформовано автором

(W – обмежені ресурси) використовують можливість (O – порожні ніші), щоб закріпитися в нових сегментах, таких як медичний туризм або мілітарі-туризм (табл. 3).

У боротьбі за клієнта обидві групи активно впроваджують новітні технології. Міжнародні оператори інвестують у мобільні додатки з повним циклом обслуговування, де роль людини зведена до мінімуму. Це дозволяє їм обробляти тисячі заявок одночасно. Локальні оператори, навпаки, використовують цифровізацію для підсилення персонального контакту. Їхні CRM-системи налаштовані на зберігання найдрібніших деталей про клієнта, що дозволяє менеджеру телефонувати туристу з пропозицією, яка ідеально влучає в його актуальний стан (табл. 4).

Станом на 2025-2026 роки розрив між стратегіями міжнародних та локальних туристичних операторів в Україні став ще відчутнішим. Міжнародні туроператори зосередилися на виїзному туризмі через іноземні аеропорти (Кишинів, Варшава, Жешув), фактично перетворивши український офіс на точку продажу іноземного продукту. Локальні туроператори, натомість, взяли на себе місію розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, адаптуючи готельну базу під потреби ВПО, рекреації військовослужбовців та ділових місій.

Цікавим явищем стала «гібридизація» стратегій. Найбільші українські туроператори (такі як Join UP!) перейняли стратегію міжнародних холдингів, відкривши офіси в країнах ЄС та Казахстані, тим самим диверсифіку-

Таблиця 2

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій міжнародних та локальних туроператорів

Критерій	Міжнародні туроператори	Локальні оператори
Основна стратегія	Ефект масштабу, лідерство у витратах	Диференціація, фокусування на ніші
Управління активами	Володіння/фрахт авіації, власні приймаючі сторони (DMC)	Аутсорсинг, партнерські мережі, гнучкі блоки місць
Цінова політика	Агресивний демпінг на масових напрямках	Преміальне ціноутворення за унікальність/експертність
Технологічна база	Глобальні системи бронювання (GDS), власні ІТ-екосистеми	Хмарні рішення, персоналізовані комунікації через месенджери
Маркетинговий акцент	Бренд-менеджмент, масова реклама	Репутаційний маркетинг, сарафанне радіо, персональні бренди
Стійкість до локальних криз	Середня (схильність до закриття представництв)	Висока (швидка зміна продукту під реалії)

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

SWOT-матриця стратегічного балансу сил на туристичному ринку України

Категорія	Міжнародні туроператори (напр.: Join UP!, Anex Tour, Coral Travel)	Локальні та спеціалізовані туроператори (напр.: Аккорд-тур, Феєрія, Відвідай)
Strengths (S) Сильні сторони	<i>Фінансова потужність</i> : значні капітали, власні авіапарки та ексклюзивні контракти з готелями	<i>Гнучкість</i> : швидка адаптація продукту під запит «сьогодні на сьогодні» та глибока експертиза в нішевих напрямках
Weaknesses (W) Слабкі сторони	<i>Консервативність</i> : громіздка структура управління, що уповільнює прийняття рішень у кризових ситуаціях	<i>Обмежені ресурси</i> : невеликі маркетингові бюджети та висока залежність від зовнішніх логістичних партнерів
Opportunities (O) Можливості	<i>Глобальна експансія</i> : можливість перенаправлення потоків через іноземні аеропорти-хаби	<i>Нові ніші</i> : захоплення сегментів медичного, мілітарі-туризму та авторських експедицій, де великі туроператори не присутні
Threats (T) Загрози	<i>Безпекові ризики</i> : політична нестабільність змушує холдинги до скорочення присутності або замороження інвестицій	<i>Цінова конкуренція</i> : ризик поглинання або витіснення з ринку через демпінг з боку великих компаній на масових напрямках

Джерело: сформовано автором

вавши ризики. Водночас невеликі міжнародні агенції намагаються копіювати сервісну модель локальних фірм, додаючи до своїх стандартів «українську душевність» у спілкуванні з клієнтом.

Дослідження конкурентних стратегій на вітчизняному ринку неможливе без урахування глобального досвіду функціонування туристичної індустрії в умовах кризи. Світова практика знає чимало прикладів, коли туроператори ставали рушійною силою віднов-

лення національних економік після воєнних конфліктів, природних катаклізмів або епідемій (табл. 5).

Досвід Туреччини та Єгипту демонструє ефективність моделі «державно-приватного партнерства», де міжнародні туристичні оператори отримували субсидії за кожного привезеного туриста, що дозволяло їм демпінгувати на зовнішніх ринках для швидкого повернення попиту [6]. У Туреччині держава впровадила також програму субсидування палива для

Таблиця 4

**Матриця конкурентних переваг
міжнародних та локальних туристичних операторів в Україні**

Чинник	Вплив міжнародних туристичних операторів	Вплив вітчизняних туристичних операторів
Ексклюзивність готелів	Висока (власні готельні мережі)	Низька (робота через посередників)
Підтримка 24/7	Стандартизована (колл-центри)	Емоційна (особистий менеджер)
Варіативність логістики	Обмежена жорсткими чартерами	Висока (комбіновані тури, авто, поїзд)
Брендова лояльність	Лояльність до бренду (надійність)	Лояльність до особистості (довіра)
Інноваційність продукту	Впровадження світових трендів	Створення унікальних локальних смислів

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Світові моделі антикризового управління в туризмі та їх релевантність для України

Модель управління	Ключові інструменти	Ефект для туроператора	Рівень адаптації в Україні
Турецька модель (Субсидування)	Державні дотації на чартерні рейси та рекламні кампанії	Зниження ціни турпакета на 15–20% без втрати прибутку	Низький (через дефіцит бюджетних коштів)
Грецька модель (Диференціація)	Розвиток альтернативних видів туризму (агротуризм, яхтинг)	Зменшення залежності від великих готельних комплексів	Високий (розвиток зеленого туризму в Карпатах)
Хорватська модель (Діджиталізація)	Створення національних цифрових систем безпеки та сертифікації	Підвищення довіри іноземних туристів до безпеки країни	Середній (впровадження цифрових сервісів у «Дії»)
Ізраїльська модель (Безпековий маркетинг)	Інтеграція безпекових протоколів у кожну ланку турпродукту	Формування іміджу країни, яка вміє приймати туристів навіть у стані конфлікту	Високий (адаптація готелів до роботи з укриттями)

Джерело: сформовано автором

чартерних рейсів міжнародних туроператорів у періоди спаду. Це дозволило великим операторам утримувати штучно занижені ціни, що стимулювало приплив туристів навіть у ризиковані зони.

Для туроператорів в Україні цей шлях наразі закритий через обмеженість бюджетних ресурсів. В Україні цей досвід трансформується у стратегію «резильєнтності» (життєстійкості). Міжнародні холдинги, такі як TUI Group або Coral Travel, застосовують стратегію географічної диверсифікації активів. Коли один ринок стає тимчасово недоступним через безпекові фактори, компанія переспрямовує ресурси на інші дестинації, зберігаючи при цьому «сплячу» інфраструктуру в кризовому регіоні. Це дозволяє їм мит-

тєво відновити роботу при стабілізації ситуації. Натомість локальні туристичні оператори в Україні вимушені використовувати стратегію «вертикальної дезінтеграції». Якщо міжнародні гіганти прагнуть володіти всім ланцюгом послуг (літак – трансфер – готель), то українські компанії переходять до моделі легких активів (asset-light). Вони відмовляються від жорстких блоків місць на користь динамічного ціноутворення та партнерських програм із локальними перевізниками в країнах ЄС (Польща, Молдова, Румунія). Це мінімізує фінансові ризики у разі раптового закриття кордонів або зміни правил транзиту (табл. 6).

Новим напрямком у глобальному туризмі, який активно імплементується в Україні, є «Purpose-driven Travel» (подорожі з метою).

Таблиця 6

Порівняльний аналіз світових антикризових заходів у туризмі та їх адаптації в Україні

Заходи	Шляхи реалізації	Адаптація міжнародними туристичними операторами в Україні	Адаптація локальними туристичними операторами в Україні
Asset-Light (Легкі активи)	Відмова від власності на літаки/готелі на користь франчайзингу	Повний перехід на продаж турів через іноземні аеропорти-хаби	Співпраця з автобусними лоукостерами та Укрзалізницею
Pivot Strategy (Стратегія розвороту)	Радикальна зміна напрямку діяльності (напр. з виїзного на в'їзний)	Тимчасове замороження операцій до відновлення авіасполучення	Швидке перепрофілювання на волонтерські, ретрит-тури та дитячий відпочинок
Digital Ecosystem (Цифрова екосистема)	Переведення всіх етапів продажу в автоматизовані платформи	Впровадження глобальних AI-чатботів для підтримки 24/7	Використання персоналізованого маркетингу в месенджерах (Viber, Telegram)
Vertical Integration (Вертикальна інтеграція)	Створення власних страхових та логістичних підрозділів	Використання глобальних страхових полісів з покриттям військових ризиків	Створення консорціумів «агенція-готель-страховик» для мінімізації ціни

Джерело: сформовано автором

Міжнародні компанії використовують це на рівні звітів про сталий розвиток та екологію (ESG). Локальні туроператори в Україні надали цьому концепту національного забарвлення – кожен проданий тур включає донат на ЗСУ або підтримку рекреації військових. Це створює потужний емоційний зв'язок зі споживачем, який стає вагомим чинником вибору, переважаючи навіть цінові переваги глобальних холдингів.

Таким чином, конкуренція між міжнародними та локальними туроператорами в Україні сьогодні відбувається на перетині фінансової стабільності (міжнародні) та емоційної ідентичності (локальні). Глобальний досвід показує, що найбільш життєздатною є гібридна модель, коли міжнародні технології поєднуються з локальною оперативністю та соціальною залученістю.

Важливим вектором порівняльного аналізу конкурентних переваг міжнародних та локальних туристичних операторів є дослідження споживчої поведінки в умовах високого ризику. Наукові опитування свідчать про зміну парадигми вибору туроператора в Україні (табл. 7). Якщо у стабільні часи ключовим фактором була «впізнаваність бренду» та «найнижча ціна», то у 2024-2026 роках на перше місце виходить «гарантія повернення

коштів» та «персональна відповідальність менеджера».

Міжнародні туристичні оператори традиційно сприймаються як фінансово стабільні «непотоплювані» структури. Це формує довіру на рівні безпеки капіталу. Проте їхня слабка сторона – безособовість. Клієнт часто відчуває себе лише номером у системі бронювання. У кризових ситуаціях (скасування рейсу, зміна правил в'їзду) автоматизовані колл-центри міжнародних компаній часто не встигають обробляти потік звернень, що створює інформаційний вакуум.

На цьому фоні локальні туристичні оператори вибудовують стратегію «гіпер-персоналізованої довіри». Тут вибір туриста базується на особистих стосунках із менеджером або власником агенції. Для українського споживача можливість зателефонувати менеджеру в будь-який час і отримати реальну допомогу (а не скриптовану відповідь) є вагомим чинником, ніж глобальне ім'я компанії. Таким чином, локальні оператори капіталізують свою «малість», перетворюючи її на гнучкість та емпатію.

Результати аналізу вказують на те, що міжнародні туристичні оператори виграють у сегменті «раціонального вибору» (коли клієнт чітко знає, що йому потрібно, і шукає

Таблиця 7

Фактори довіри споживачів до туроператорів (за результатами порівняльного аналізу)

Чинник	Вага для клієнта міжнародного оператора	Вага для клієнта локального оператора	Психологічне підґрунтя
Фінансова історія компанії	90%	40%	Бажання уникнути банкрутства фірми
Наявність офісу «поруч»	20%	85%	Потреба у фізичному контакті та «відчутті реальності».
Швидкість реакції в чаті	60%	95%	Бажання бути почутим у стресовій ситуації
Відгуки в соцмережах	70%	90%	Соціальне підтвердження якості сервісу
Прямі контакти керівництва	5%	75%	Можливість апеляції до «першої особи»

Джерело: сформовано автором

найкращу ціну), тоді як локальні оператори домінують у сегменті «емоційного вибору» та «складних запитів». Конкурентна боротьба зміщується у бік гібридних моделей. Міжнародні компанії намагаються гуманізувати свій бренд через залучення інфлюенсерів та локальних амбасадорів, а вітчизняні фірми – підвищити рівень своєї технологічності, впроваджуючи професійні CRM-системи, які імітують надійність великих корпорацій.

Отже, стратегічна перевага у 2026 році належатиме тим компаніям, які зможуть поєднати глобальні логістичні потужності міжнародних туристичних операторів із локальною емпатією та оперативністю вітчизняного підприємництва. Цей симбіоз дозволить створити стійку екосистему туризму, здатну не лише вижити, а й розвиватися у найбільш нестандартних ринкових умовах.

Висновки. Порівняльний аналіз демонструє, що ринок туроператорів в Україні збалансований за рахунок чіткого розподілу сфер впливу. Міжнародні туроператори утримують лідерство у сегменті масового виїзного туризму за рахунок технологій та низьких витрат. Локальні туроператори домінують у сегментах складних, індивідуальних та вну-

трішніх турів, використовуючи гнучкість та персоналізацію як головний щит від глобальної конкуренції.

Для підвищення стійкості української туристичної галузі необхідна стратегічна синергія: використання технологічних стандартів міжнародних компаній за одночасного збереження глибинної сервісної експертизи локальних фірм. Міжнародні туроператори можуть виступати постачальниками надійної логістичної інфраструктури та технологічних платформ, тоді як локальні туроператори ставатимуть «архітекторами смислів» та творцями персоналізованого контенту. Такий симбіоз дозволить українському туристичному ринку не лише відновитися, а й інтегруватися у глобальну туристичну екосистему як повноправний та інноваційний учасник. Майбутнє ринку належить туристичним операторам «нового типу», які зможуть поєднувати глобальні логістичні можливості з локальною адаптивністю та етичною відповідальністю перед споживачем.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення нейропсихологічних аспектів споживчої довіри до міжнародних брендів у порівнянні з локальними сервісними мережами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабов К., Безверхнюк Т., Бабова І. Сталий розвиток туризму: пріоритети для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 1. № 77. С. 23–29.
2. Білоус С., Безручко Л., Лемєга Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46.

3. Графська О. І., Головчук Ю. О., Кулик О. М. Інноваційні інструменти маркетингових стратегій розвитку туризму на регіональному рівні. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 207–209.
4. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М. Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30. № 1. С. 94–97.
5. Національний рейтинг туристичних компаній України – 2022. UR: <https://www.elitukraine.com/nacionalnii-reiting-turisticheskikh-kompanii-ukrain/?lang=ua> (дата звернення: 23.01.2026).
6. Олійник І. В. Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах військового стану: ризики, пріоритети та інноваційні підходи. *АГРОСВІТ*. № 4, 2025. С. 98–107.
7. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/europe/ukraine> (дата звернення: 23.01.2026).

REFERENCES:

1. Babov K., Bezverkhniuk T., Babova I. (2019). Stalyi rozvytok turyzmu: priorityety dlia Ukrainy [Sustainable tourism development: priorities for Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (77), pp. 23–29. (in Ukrainian).
2. Bilous S., Bezruchko L., Lemega N. (2022). Stratehichni napriamy vidnovlennia sfery posluh Ukrainy u postvoiennyi period [Strategic directions for the recovery of the service sector of Ukraine in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 46. (in Ukrainian).
3. Hrafska O. I., Holovchuk Yu. O., Kulyk O. M. (2023). Innovatsiini instrumenty marketynhovykh stratehii rozvytku turyzmu na rehionalnomu rivni [Innovative tools of marketing strategies for tourism development at the regional level]. *Infrastruktura rynku*, issue 71, pp. 207–209. (in Ukrainian).
4. Myronov Yu. B., Svydruk I. I., Topornytska M. Ya. (2020). Stratehichne marketynhove planuvannia v turyzmi [Strategic marketing planning in tourism]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 30, no. 1, pp. 94–97. (in Ukrainian).
5. Natsionalnyi reitynh turystychnykh kompanii Ukrainy – 2022 [National rating of travel companies of Ukraine – 2022]. (2022). Available at: <https://www.elitukraine.com/nacionalnii-reiting-turisticheskikh-kompanii-ukrain/?lang=ua> (accessed January 23, 2026). (in Ukrainian).
6. Oliinyk I. V. (2025). Stratehichni rozvytok i konkurentospromozhnist turystychnoho biznesu v umovakh viiskovoho stanu: ryzyky, priorityety ta innovatsiini pidkhody [Strategic development and competitiveness of the tourism business under martial law: risks, priorities, and innovative approaches]. *Ahrosvit*, no. 4, pp. 98–107. (in Ukrainian).
7. UNWTO (2024). Tourism in Ukraine: Statistics and Recovery Path [Turyzm v Ukraini: statystyka ta shliakh vidnovlennia]. Available at: <https://www.unwto.org/europe/ukraine> (accessed January 24, 2026). (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025