

Дзюба Оксана Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки;

Курган Павло Сергійович
магістр,
Національний транспортний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-4>

ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ ТЕНДЕНЦІЙ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Після завершення пандемії і поступового відновлення процесів до 2024 року, світовий туристичний ринок у 2025 році увійшов у період стабілізації. Проте, ця стабілізація відбувається на тлі нових макроекономічних та системних проблем. Аналіз опитування, проведеного Експертною групою ООН з питань туризму в січні 2025 року, дозволяє чітко ідентифікувати та ранжувати ключові загрози, що стримують розвиток галузі [1].

Найвпливовішою загрозою у 2025 році визнається поточна макроекономічна кон'юнктура, що замінила собою загрози санітарних і логістичних обмежень. Згідно з опитуванням, абсолютна більшість експертів вважає «Вищі витрати на транспорт та проживання» (58% опитаних) та «Інші економічні фактори» (51% опитаних) максимально впливовими перешкодами. Так криза перемістилася з площини «чи можна подорожувати» у площину «чи доступно подорожувати».

Другий ешелон загроз формують зовнішні системні шоки, які галузь не в змозі контролювати «Інші геополітичні ризики» (31%) та «Екстремальні погодні явища» (28%). Варто зазначити, що хоча специфічні регіональні конфлікти, такі як «Російська агресія в Україні» (10%) та «Конфлікт ХАМАС/Ізраїль» (10%), визнаються експертами як дестабілізуючі, їхній глобальний вплив на ринок оцінюється значно нижче, ніж загальний макроекономічний тиск.

Третя група загроз стосується внутрішніх проблем самої індустрії, які не були повністю вирішені після пандемії: «Нестача персоналу»

(22%), «Низька довіра споживачів» (20%) і «Вимоги до подорожей» (19%).

Аналіз сучасних тенденцій світового туристичного ринку показав, що приходять нові бізнес-моделі відповідно до зміни першопричин, що формують попит. Епоха, коли масовий туристичний продукт розглядався клієнтом як стандартизований набір послуг (транспорт, проживання, харчування), остаточно завершилася. На сучасному ринку домінує «економіка вражень» (Experience Economy), де споживач купує не стільки послугу, скільки особистий досвід, емоції та, зрештою, задоволення своїх глибинних психологічних потреб.

Споживач більше не купує просто «ліжко та переліт»; він купує враження, емоцію, історію, яку він може пережити, а також, що важливо для рівня «поваги», – якою він може поділитися. Ця фундаментальна трансформація попиту сформувала ключові глобальні тренди, що визначають ринок сьогодні.

Ми спостерігаємо фундаментальний зсув у самій сутності туристичного попиту, який виходить на найвищий щабель. «Трансформаційні» подорожі – це вже не просто тренд, це пряма відповідь ринку на домінуючу потребу в самоактуалізації, найвищому рівні піраміди Маслоу [2]. Туризм перестає бути просто відпочинком і стає інструментом особистісного пошуку, зростання та розвитку. Ми виокремили наступні тренди.

Відхід від масового продукту до нішевого (Niche-on-Demand). Традиційна бізнес-модель туроператора, що базувалася на «гарячих турах» та стандартизованих чартерних пакетах (масовий продукт), втрачає ефективність.

Гібридизація продуктів відображена і у феномені «Bleisure» [3], де нормалізація віддаленої роботи, спричинена пандемією, створила абсолютно новий ринковий сегмент – гібрид бізнесу та відпочинку. Так сформувався продукт: “Workation” (робоча відпустка) або “Bleisure” (Business + Leisure).

Сталий розвиток (Sustainability) як конкурентна перевага і домінуюча цінність. Запит на відповідальне споживання перестав бути просто маркетинговим гаслом і став частиною бізнес-моделі саме у складовій цінності шаблону бізнес-моделі [4]. У категорії ціннісних пропозицій вже більшої ваги набувають «зелені» готелі,

тури з нульовим вуглецевим слідом, програми підтримки місцевих громад (екотуризм). Сучасний продукт є модульним. Технологічні платформи дозволяють агрегаторам «збирати» подорож для клієнта в реальному часі з окремих «кубиків»: нішевий готель, індивідуальна екскурсія від місцевого жителя, квиток на локальний фестиваль, кулінарний майстер-клас тощо.

Бізнес-модель туроператорів зазнає змін і у частині складової ресурсів. Це перехід від володіння активами до володіння даними про клієнта та доступом до платформи. Успіх визначається не кількістю проданих турів, а глибиною розуміння профілю клієнта та здатністю запропонувати йому гіперперсоналізований досвід.

Щодо складової доходів та ефективності моделей загалом, то інвестори та споживачі дедалі частіше оцінюють бізнес не лише за фінансовими показниками (P&L), але й за критеріями сталого розвитку ESG (Environmental, Social, Governance). Відсутність прозорої стратегії сталого розвитку стає ризиком для капіталізації компанії, відлякуючи як преміальних клієнтів (для яких це важливо на рівні цінностей), так і інвесторів.

Бізнес-модель готелів теж кардинально змінюють свою пропозицію. Готелі перестають бути просто місцем для ночівлі й перетворюються на багатофункціональні хаби. Вони облаштовують коворкінги, пропонують високошвидкісний Інтернет як базову послугу, створюють спеціальні довгострокові тарифи для «цифрових кочівників». Це пряма адаптація бізнес-моделі до нового стилю життя, що поєднує потреби у досягненні (робота) та саморозвитку (подорож).

Можна зробити висновок, що ринок міжнародного туризму остаточно перейшов до парадигми «економіки вражень». Споживач все частіше купує не послугу, а досвід, мотивований потребами вищих порядків — самоповаги та самоактуалізації. Це пояснює домінування таких трендів, як гіперперсоналізація, попит на трансформаційні подорожі, сталий розвиток та технологізація (AI), що виступає інструментом для створення цього унікального досвіду.

Список використаної літератури:

1. World Tourism Barometer (UN Tourism) Volume 23, issue 1, January 2025 (version 10/02/25) URL: <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng> (дата звернення: 05.11.2025)
2. Піраміда Маслоу: як ієрархію потреб та мотивації використовують у сучасному маркетингу? *Webpromo*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/piramida-maslou-yak-iyerarhiyu-potreb-ta-motivaciyi-vikoristovuyut-u-suchasnomu-marketingu> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Bleisure Travel: Mixing Business With Leisure Trips. *Forbes Advisor*. Jul 02, 2024. URL: <https://www.forbes.com/advisor/travel-insurance/bleisure-travel/> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Остервальдер О., Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.