

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Інститут культури і креативних індустрій

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Виконав: студент групи БТУР_20
спеціальності 242 Туризм
освітньої програми Туризм
Максим ДУЛЕПКО

Керівник д.е.н., проф.,

Поліна ПУЗИРЬОВА

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент д.е.н., доц., Зорина ШАЦЬКА

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2024 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Інститут культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 242 Туризм
Освітня програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанного
бізнесу

_____Олена СТЕПАНОВА
(підпис)

«__» _____20__р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

_____ (прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи

Науковий керівник роботи _____

_____ (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом КНУТД від « _____ » _____20__р. № _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи

4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які
потрібно розробити)

5. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ		
2	Розділ 1.		
3	Розділ 2.		
4	Розділ 3.		
5	Висновки		
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)		
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)		
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

Студент _____

Науковий керівник _____

АНОТАЦІЯ

Дулепко М. О. Організаційні основи туристичної діяльності – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 – «Туризм». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню організаційним основам туристичної діяльності. Було досліджено теоретичні засади організації туристичної діяльності, її сутність та особливості в умовах війни, а також управлінські аспекти та інноваційні тренди в галузі. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності туроператора "Join UP!", вивчено його конкурентне середовище, визначено ключові сильні та слабкі сторони. Обґрунтовано необхідність розширення асортименту туристичних послуг "Join UP!" та запропоновано інноваційні продукти відповідно до змінених потреб споживачів. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії туроператора з акцентом на цифрові інструменти просування та онлайн-продажі. Визначено шляхи підвищення якості обслуговування в "Join UP!" через впровадження систем управління якістю, стандартизацію процесів та розвиток персоналу.

Ключові слова: туризм, туристична діяльність, подорож, інновацій, тренди, конкурентне середовище, асортимент, маркетингова стратегія, цифрові інструменти, розвиток.

ANNOTATION

Dulepko M.O. Organizational bases of tourist activity - manuscript.

Qualification work in the specialty 242 - "Tourism." - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the organizational foundations of tourism activities. The theoretical foundations of the organization of tourism activities, its essence and features in wartime, as well as management aspects and innovative trends in the industry were studied. An analysis of the financial and economic activities of the tour operator "Join UP!" is carried out, its competitive environment is studied, and its key strengths and weaknesses are identified. The necessity of expanding the range of tourist services of "Join UP!" is substantiated and innovative products are proposed in accordance with the changed needs of consumers. Recommendations for improving the tour operator's marketing strategy with a focus on digital promotion tools and online sales are developed. The ways to improve the quality of service in "Join UP!" through the introduction of quality management systems, standardization of processes and staff development are identified.

Keywords: tourism, tourism activity, travel, innovation, trends, competitive environment, assortment, marketing strategy, digital tools, development.

ЗМІСТ

ВСПУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Поняття туристичної діяльності та її особливості в умовах війни ...	9
1.2. Управління туристичною діяльністю, її функції та принципи.....	16
1.3. Інновації в туризмі та їх вплив на організаційні аспекти туристичної діяльності.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!».....	34
2.1. Оцінка фінансового-господарської діяльності туроператора «JOIN UP!».....	34
2.2. Аналіз конкурентів підприємства.....	41
2.3. Сильні та слабкі сторони об'єкта	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТУРОПЕРАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ "JOIN UP!".....	53
3.1. Розширення асортименту туристичних послуг	53
3.2. Вдосконалення маркетингової стратегії	59
3.3. Підвищення якості обслуговування	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність. В умовах воєнного протистояння між Україною та Росією туристична галузь опинилася в епіцентрі безпрецедентних викликів та потрясінь. Воєнні дії спричинили різке скорочення туристичних потоків, дестабілізували ринок та негативно вплинули на функціонування туристичних компаній. Однак, незважаючи на складні реалії, туризм залишається важливим сектором національної економіки, що забезпечує робочі місця, розвиток суміжних галузей та формує значні надходження до бюджету. Тож організація ефективної туристичної діяльності в нових викликах воєнного часу постає нагальною потребою для забезпечення виживання та конкурентоспроможності вітчизняних туроператорів і турагентств.

У цьому контексті критично важливого значення набуває теоретичне осмислення сутності туристичної діяльності та особливостей її організації в умовах воєнного стану. Ретельного вивчення потребують управлінські аспекти туристичного бізнесу, принципи ефективного менеджменту в галузі. Окрему увагу слід приділити інноваційним організаційним і технологічним рішенням, здатним забезпечити конкурентні переваги туроператорів на внутрішньому і міжнародному ринках.

Не менш важливим є глибокий аналіз діяльності провідних туристичних компаній, їх фінансово-господарських показників, конкурентного середовища та ключових чинників успіху. Детальне вивчення сильних і слабких сторін діяльності туроператорів дозволить виявити проблемні зони та окреслити шляхи підвищення ефективності організації туристичної діяльності в нових воєнних реаліях.

Врахування теоретичних засад і практичного досвіду організації туризму покладено в основу реалізації головної мети дослідження - розробки комплексних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності туроператора "Join UP!" з акцентом на розширення асортименту пропозицій, вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення якості обслуговування. Досягнення

визначеної мети дослідження забезпечить основу для посилення конкурентних позицій провідного українського туроператора в непростих умовах воєнного періоду.

Мета роботи - розробити комплекс рекомендацій щодо вдосконалення організації туристичної діяльності туроператора "Join UP!" в умовах воєнного стану в Україні за рахунок оновлення асортименту пропозицій, вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення якості обслуговування.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання:

- дослідити теоретичні засади організації туристичної діяльності, її сутність та особливості в умовах війни, а також управлінські аспекти та інноваційні тренди в галузі;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності туроператора "Join UP!", вивчити його конкурентне середовище, визначити ключові сильні та слабкі сторони;
- обґрунтувати необхідність розширення асортименту туристичних послуг "Join UP!" та запропонувати інноваційні продукти відповідно до змінених потреб споживачів;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії туроператора з акцентом на цифрові інструменти просування та онлайн-продажі;
- визначити шляхи підвищення якості обслуговування в "Join UP!" через впровадження систем управління якістю, стандартизацію процесів та розвиток персоналу.

Реалізація сформульованих завдань дозволить досягти поставленої мети та забезпечити науково-практичний внесок у вдосконалення організації туристичної діяльності провідного вітчизняного туроператора в складних умовах воєнного періоду.

Об'єкт дослідження – організація туристичної діяльності в Україні. Туристична галузь як об'єкт дослідження характеризується:

- динамічністю та високою чутливістю до змін зовнішнього середовища, зокрема безпекової ситуації в країні та регіонах;
- комплексністю, що передбачає тісну взаємодію різних організацій та суб'єктів господарювання (туроператорів, турагентів, перевізників, закладів розміщення тощо);
- вагомим внеском у економіку країни через формування робочих місць, податкових надходжень, поширення мультиплікативного ефекту на суміжні галузі;
- значним впливом на формування позитивного іміджу та популяризацію культурної спадщини України в світі;
- високим ступенем конкуренції між вітчизняними та міжнародними операторами на ринку;
- трансформацією бізнес-моделей, впровадженням інновацій у сфері пропозиції послуг, маркетингу та обслуговування під впливом воєнних викликів.

Предмет дослідження – вдосконалення організаційних аспектів діяльності туроператора "Join UP!" в умовах воєнного стану, зокрема розширення та оновлення асортименту туристичних пропозицій, вдосконалення маркетингової стратегії з акцентом на цифрові інструменти, а також підвищення якості обслуговування клієнтів.

Методи дослідження:

- методи аналізу та синтезу застосовувалися для вивчення теоретичних засад організації туристичної діяльності в умовах війни, зокрема розкриття сутності, функцій, принципів управління туризмом та ролі інновацій;
- метод індукції та дедукції використовувався для формування висновків щодо особливостей туристичної діяльності в воєнний період на основі аналізу емпіричних даних;

- метод класифікації та типологізації застосовувався для систематизації теоретичного матеріалу з туризму та групування інноваційних туристичних продуктів;

- метод спостереження дозволив вивчити практичні аспекти діяльності туроператора "Join UP!", специфіку його взаємодії з партнерами, клієнтами та постачальниками послуг;

- метод порівняльного аналізу застосовувався для оцінки конкурентних позицій "Join UP!" на ринку шляхом зіставлення з провідними гравцями;

- метод SWOT-аналізу використовувався для визначення сильних і слабких сторін туроператора, можливостей та загроз зовнішнього середовища;

- експертне опитування фахівців галузі допомогло виявити ключові тренди, проблеми та перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні в умовах війни⁴

- статистичні методи застосовувалися для дослідження динаміки фінансово-господарських показників діяльності "Join UP!";

- економіко-математичне моделювання використовувалося для прогнозування попиту на інноваційні турпродукти та оцінки ефективності маркетингових заходів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій та стратегій щодо подальших організаційних основ туристичної діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 101 найменування). Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок машинописного тексту, містить 8 рисунків та 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття туристичної діяльності та її особливості в умовах війни

Туристична діяльність є однією з найбільш динамічних і перспективних галузей світової економіки. Її роль у забезпеченні зайнятості населення, наповненні бюджетів різних рівнів, активізації міжнародних контактів, культурного обміну та взаєморозуміння між народами важко переоцінити. Туризм відіграє важливу роль у формуванні іміджу держави на світовій арені, сприяє зміцненню миру та дружніх відносин між країнами [1; 2; 3; 4].

Згідно з визначенням Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання з оздоровчими, пізнавальними або професійно-діловими чи іншими цілями без здійснення оплачуваної діяльності в місці тимчасового перебування. Туристична діяльність охоплює різноманітні види діяльності суб'єктів туристичної індустрії, пов'язані зі створенням, просуванням і реалізацією туристичного продукту.

Складовими елементами туристичної діяльності є суб'єкти туристичної діяльності, туристичний продукт, туристичні ресурси, а також нормативно-правова база, що регулює відносини у сфері туризму [1].

Суб'єктами туристичної діяльності є фізичні та юридичні особи, які забезпечують формування туристичного продукту, здійснюють його просування та реалізацію, беруть участь у створенні та розвитку туристичної інфраструктури. До них належать туроператори, турагенти, екскурсійні бюро, готелі, заклади харчування, транспортні компанії, підприємства розваг та інші організації, що обслуговують туристів.

Туристичний продукт є основою туристичної діяльності. Це комплекс туристичних послуг, робіт та товарів, результатом використання яких є задоволення потреб туриста в подорожі та відпочинку. Туристичний продукт формується з урахуванням потреб споживачів та включає такі основні компоненти: розміщення, харчування, транспортне обслуговування, екскурсійне обслуговування, рекреаційні послуги тощо [5; 6; 7; 8].

Туристичні ресурси є основою для створення туристичного продукту та розвитку туризму загалом. Вони поділяються на природні (рельєф, клімат, водні ресурси, рослинний і тваринний світ тощо) та антропогенні (історико-культурні пам'ятки, архітектурні споруди, музеї, етнічні традиції, фестивалі та ін.). Важливою передумовою розвитку туризму є наявність туристичної інфраструктури – сукупності підприємств, установ та організацій, що забезпечують прийом, обслуговування та надання інших послуг туристам.

Нормативно-правова база є фундаментом для функціонування туристичної індустрії. Вона включає закони, постанови, накази та інші нормативні акти, які регламентують діяльність суб'єктів туристичної діяльності, визначають права та обов'язки туристів, встановлюють вимоги до якості туристичних послуг, регулюють питання ліцензування, сертифікації, стандартизації та інші аспекти туристичної галузі [9; 10; 11; 12].

Туристична діяльність відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країн та регіонів. Вона стимулює розвиток інших галузей економіки, пов'язаних із обслуговуванням туристів, таких як транспорт, торгівля, зв'язок, виробництво сувенірної продукції тощо. Крім того, туризм сприяє створенню нових робочих місць, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, сприяє збереженню культурної спадщини та традицій [2].

Повномасштабна російська агресія проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, завдала нищівного удару практично по всіх сферах життєдіяльності українського суспільства, включаючи туристичну галузь. Військові дії, руйнування інфраструктури, обстріли мирних міст і селищ,

загибель мирних громадян та вимушена внутрішня і зовнішня міграція населення призвели до колапсу туристичної індустрії в Україні.

Перші тижні війни характеризувалися повною зупинкою туристичної діяльності на всій території України. Роботу припинили туроператори, турагенти, готелі, заклади харчування, транспортні компанії та інші суб'єкти туристичної галузі. Багато підприємств зазнали прямих руйнувань від ворожих обстрілів та бомбардувань. Туристична інфраструктура в окремих регіонах була повністю знищена або серйозно пошкоджена. Особливо велику шкоду зазнали міста-курорти на узбережжі Чорного та Азовського морів, а також історичні та культурні центри України.

Обмеження пересування, закриття повітряного простору, блокування автомобільних та залізничних шляхів на певних напрямках унеможливили здійснення туристичних поїздок як усередині України, так і за її межі. Тисячі українських туристів опинилися за кордоном, а іноземних – усередині України без можливості повернутися додому. Евакуація іноземців із зони військових дій стала одним із пріоритетних завдань для урядів їхніх країн у перші тижні російсько-української війни [13; 14; 15; 16].

Значний вплив на туристичну галузь мали масові потоки біженців, що рятувалися від бойових дій. Сотні тисяч українців залишили свої домівки, рятуючись від ворожих обстрілів. Приміщення готелів, санаторіїв, баз відпочинку та інших закладів розміщення використовувалися як тимчасові притулки для вимушених переселенців.

Окремі регіони України, що стали епіцентрами найзапекліших боїв, повністю втратили туристичний потенціал через руйнування інфраструктури, культурних пам'яток та природних ресурсів. Це стосується, зокрема, окремих частин Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької, Харківської, Миколаївської, Сумської, Чернігівської областей.

Російська агресія завдала нищівного удару іміджу України як безпечної туристичної дестинації. Страх перед військовими діями, невпевненість у завтрашньому дні та поширення негативної інформації про Україну у світових

ЗМІ відлякали потенційних іноземних туристів від відвідування нашої держави.

Водночас, окремі регіони України, які не зазнали прямих бойових дій, стали своєрідними "островками безпеки" для внутрішнього та в'їзного туризму. Зокрема, популярними напрямками для організації відпочинку та туристичних поїздок залишалися Карпати, Західна Україна, а також окремі курорти Чорноморського узбережжя.

Український туристичний бізнес вимушений був адаптуватися до нових викликів війни. Багато компаній переорієнтувалися на внутрішній туризм, створювали спеціальні пропозиції для вимушених переселенців та військовослужбовців, пропонували патріотичні тури місцями бойової слави. Проте через загальну економічну кризу попит на туристичні послуги суттєво знизився [3; 17; 18; 19; 20].

Збройний конфлікт з Росією, що розпочався 24 лютого 2022 року, створив безпрецедентні виклики для організації туристичних послуг в Україні. Питання безпеки туристів, руйнування туристичної інфраструктури, обмеження пересування, економічна криза та погіршення іміджу України як туристичної дестинації – ось лише деякі з проблем, з якими зіштовхнулася вітчизняна туристична галузь.

Перш за все, пріоритетом номер один для суб'єктів туристичної діяльності в умовах війни стало забезпечення максимального рівня безпеки для туристів. Організатори туристичних послуг були вимушені ретельно відстежувати ситуацію в регіонах, куди планувалося відправлення туристів, та оперативно реагувати на зміни обстановки. Екскурсії, походи та інші заходи у зонах активних бойових дій або ворожих обстрілів були повністю заборонені.

Водночас, у відносно безпечних регіонах України окремі туроператори продовжували пропонувати туристичні послуги місцевого характеру. Зокрема, популярністю користувалися оглядові екскурсії історичними містами, одноденні піші або велосипедні маршрути, сільський зелений туризм тощо.

Проте масштаби цієї діяльності були значно меншими порівняно з довоєнним періодом [4].

Організація багатоденних турів із відвідуванням кількох регіонів або міст стала практично неможливою через постійні зміни в оперативній обстановці, пошкодження транспортної інфраструктури, комендантську годину та інші обмеження. Крім того, руйнування готелів, закладів харчування та інших об'єктів туристичного сервісу в багатьох містах унеможливило належне обслуговування туристів на високому рівні.

Величезним викликом стало забезпечення логістики туристичних поїздок. Через блокування автомобільних та залізничних шляхів, закриття аеропортів та комендантську годину пересування туристичних груп ставало вкрай ризикованим та небезпечним заняттям. Багато туристів опинилися відрізаними від домівок та змушені були шукати притулок у безпечних місцях на тривалий час.

В умовах війни особливого значення набули питання страхування туристів. Стандартні туристичні страховки, як виявилось, не розраховані на такі форс-мажорні обставини, як повномасштабне вторгнення іноземних військ. Виникла гостра необхідність у розробці спеціальних страхових продуктів, які б надійно захищали права та інтереси туристів під час збройних конфліктів [21; 22; 23; 24].

Економічна криза та девальвація національної валюти теж негативно позначилися на туристичному бізнесі. Ціни на туристичні послуги зросли, платоспроможний попит населення різко впав. Багато українців просто не могли собі дозволити витратити гроші на відпочинок та подорожі. Це змусило суб'єктів туристичної діяльності оптимізувати свої витрати, скорочувати персонал та шукати нові можливості для виживання в кризових умовах.

Проблемою стало також падіння туристичного іміджу України у світі через війну. Хоча окремі західні регіони зберігали відносну безпеку, іноземні туристи побоювалися відвідувати нашу державу, а посольства багатьох країн

радили своїм громадянам утриматися від поїздок в Україну. Це ще більше погіршило і без того скрутне становище туристичної індустрії.

Водночас, попри всі виклики та негаразди, вітчизняна туристична галузь намагалася адаптуватися до нових реалій війни. З'явилися нові формати відпочинку – патріотичні тури героїчними містами, військово-історичні екскурсії, тематичні квести. Активно розвивався внутрішній та сільський туризм у безпечних районах. Туроператори пропонували спеціальні пакети для внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців. Все це допомогло хоча б частково згладити руйнівний вплив російської агресії на туристичну індустрію.

З перших днів повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року питання забезпечення безпеки туристів стало пріоритетним завданням для всіх учасників туристичної галузі. Раптові ворожі обстріли, руйнування інфраструктури, перекриття транспортних шляхів та загроза для життя мирних громадян створили ситуацію, до якої туристичний бізнес виявився абсолютно не готовим [25; 26; 27; 28].

На початковому етапі збройного протистояння першочерговим кроком для туроператорів та турагентів стала евакуація українських та іноземних туристів із зон активних бойових дій. Сотні людей, які приїхали на відпочинок в Україну, опинилися у справжньому пеклі війни без можливості вільно пересуватися та повернутися додому. Разом із працівниками дипломатичних установ України та інших держав співробітники туристичних компаній докладали надзвичайних зусиль для порятунку відпочивальників.

Ситуація ускладнювалася обстрілами аеропортів, блокуванням автошляхів, руйнуванням готелів та інших об'єктів розміщення. Проте, незважаючи на всі перешкоди, евакуаційна операція все ж була успішно проведена з дотриманням усіх можливих заходів безпеки. Туристи повертались додому будь-якими доступними шляхами – авіарейсами, автобусами, потягами, а в деяких випадках навіть автомобілями волонтерів.

Після завершення евакуації та стабілізації фронту на певних ділянках українські суб'єкти туристичної діяльності зіткнулися з нагальною потребою у розробці нових підходів та правил щодо безпеки туристів. Насамперед було проведено зонування територій за ступенем безпеки та визначено регіони, де організація туристичних поїздок є неприпустимою через реальну загрозу життю людей.

Натомість у відносно спокійних західних та центральних областях України поступово почали відновлювати роботу окремі туристичні оператори. Проте безпека клієнтів вимагала від них цілого комплексу додаткових заходів. Детальне вивчення оперативної обстановки, ретельний підбір туристичних маршрутів, постійний моніторинг ситуації із залученням органів цивільного захисту, обов'язкове інструктування туристів і екскурсоводів щодо дій у разі небезпеки – все це стало невід'ємною складовою діяльності з організації турів.

Особливу увагу довелося приділити питанням забезпечення безпеки під час транспортного обслуговування туристів. Маршрути туристичних автобусів та індивідуального трансферу прокладалися найбільш безпечними дорогами, з урахуванням зон, де можливі обстріли, пошкодження шляхів та блокпости. Тривалість туристичних переміщень була скорочена до мінімуму, а відвідування об'єктів у зонах ризику – виключена.

На об'єктах розміщення туристів із урахуванням воєнного часу обладнувались спеціальні укриття та схованки, персонал проходив інструктажі щодо дій у разі загрози. Потенційна небезпека враховувалася також під час організації туристичного харчування, екскурсійного обслуговування, проведення розважальних та пізнавальних заходів.

Питання страхування туристів в умовах війни стало одним із найбільш проблемних для організаторів туристичних поїздок. Виявилось, що типові туристичні страхові продукти не розраховані на ситуації збройних конфліктів та воєнних дій. Відтак виникла гостра необхідність у розробці спеціальних програм страхування туристів на випадок форс-мажорних обставин,

пов'язаних з війною. Українські страхові компанії розпочали роботу в цьому напрямку, але повноцінне вирішення цієї проблеми ще попереду.

1.2. Управління туристичною діяльністю, її функції та принципи

Туристична діяльність є складним міжгалузевим комплексом, що охоплює функціонування великої кількості різноманітних підприємств і організацій. Для ефективної роботи всіх ланок туристичної індустрії, досягнення поставлених цілей та забезпечення високої якості туристичних послуг необхідне виважене та професійне управління туристичною діяльністю [5].

Управління туризмом – це цілеспрямована діяльність з організації та координації складових елементів індустрії туризму для досягнення конкретних цілей, пов'язаних із задоволенням потреб туристів у якісному відпочинку та подорожах. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль туристичної діяльності на різних рівнях – від окремих підприємств до регіонального та державного рівнів [29; 30; 31; 32].

Основними завданнями управління туристичною галуззю є:

1. Розробка стратегії розвитку туризму. Це передбачає визначення пріоритетних напрямків, цільових ринків, формування туристичного продукту відповідно до потреб споживачів.

2. Забезпечення ефективного використання туристичних ресурсів регіону або країни. Управління має бути спрямоване на раціональне використання природних, культурно-історичних, трудових та інших ресурсів туристичної дестинації.

3. Координація діяльності всіх учасників туристичного ринку. Ефективність туристичної сфери значною мірою залежить від узгодженої взаємодії туроператорів, перевізників, готелів, закладів харчування, органів влади тощо.

4. Забезпечення безпеки туристів та їхнього комфортного перебування на туристичних об'єктах. Це завдання набуває особливої актуальності в сучасних умовах воєнних конфліктів, нестабільності та зростання туристичних ризиків.

5. Популяризація туристичного потенціалу та створення позитивного іміджу туристичних дестинацій. Ефективний маркетинг та рекламно-інформаційна діяльність допомагають залучити більше відвідувачів.

6. Сприяння розвитку туристичної інфраструктури. Управління має бути спрямоване на створення сучасних туристичних комплексів, модернізацію транспортних сполучень, покращення дорожнього сервісу, облаштування рекреаційних зон тощо.

7. Підготовка висококваліфікованих кадрів для сфери туризму. Професійне обслуговування туристів потребує належної системи освіти та підвищення кваліфікації персоналу.

8. Захист прав та інтересів туристів. Управлінські рішення мають забезпечувати належний рівень якості туристичних послуг та передбачати дієві механізми захисту споживачів.

9. Забезпечення дотримання стандартів та норм туристичної діяльності. Важливою функцією управління є контроль за виконанням вимог законодавства, екологічних, санітарних та інших стандартів у сфері туризму.

10. Створення сприятливих організаційно-правових та економічних умов для функціонування і розвитку індустрії туризму. Це завдання охоплює регуляторну політику держави з ліцензування, оподаткування, кредитування туристичного бізнесу тощо.

Виконання цих та інших завдань потребує комплексного підходу з використанням різноманітних організаційних, економічних, маркетингових, правових та інших інструментів управління туристичною галуззю. Ефективне управління туризмом стає рушійною силою піднесення цієї важливої сфери економіки, підвищення рівня туристичного обслуговування та реалізації туристичного потенціалу регіонів і країн у цілому.

Управління туристичною діяльністю здійснюється на різних рівнях та передбачає участь широкого кола суб'єктів. Від злагодженої взаємодії і ефективної роботи цих суб'єктів багато в чому залежить успішне функціонування індустрії туризму.

Умовно суб'єкти управління туристичною галуззю можна поділити на кілька груп:

1. Органи державної влади та місцевого самоврядування. Ці суб'єкти відіграють провідну роль в управлінні туристичною діяльністю на національному, регіональному та місцевому рівнях. До їхніх повноважень входить визначення стратегії розвитку туризму, формування нормативно-правової бази, регулювання відносин на туристичному ринку, контроль за дотриманням законодавства, створення сприятливих умов для діяльності суб'єктів туристичної індустрії, інвестування в інфраструктурні проекти, маркетинг територій тощо [33; 34; 35; 36].

2. Підприємства сфери туристичного бізнесу. Це численна група суб'єктів, які безпосередньо пропонують туристичні послуги чи обслуговують туристів. До них належать туроператори, турагенти, готельні підприємства, заклади харчування, транспортні компанії, екскурсійні бюро, підприємства розважальної індустрії, торговельні й виробничі підприємства, що забезпечують туристів товарами та сувенірною продукцією. На рівні кожного окремого підприємства управління зосереджується на питаннях організації основної діяльності, маркетингу, фінансів, управління персоналом та інших аспектах [6].

3. Професійні асоціації та об'єднання учасників туристичного ринку. Вони створюються з метою захисту інтересів туристичного бізнесу, обміну досвідом, лобіювання та просування спільних ініціатив. Асоціації відіграють важливу роль у процесах саморегулювання туристичної діяльності, взаємодії з органами влади, створенні стандартів якості обслуговування туристів.

4. Споживачі туристичних послуг. Туристи як кінцеві споживачі туристичного продукту також здійснюють певний вплив на управлінські

рішення суб'єктів туристичної індустрії. Від їхнього вибору, переваг та ступеня задоволеності якістю обслуговування залежить попит на туристичні послуги і перспективи розвитку окремих туристичних фірм та напрямків.

5. Установи з підготовки кадрів для туризму. Діяльність галузі значною мірою визначається рівнем професіоналізму працівників сфери туризму. Тому навчальні заклади, що готують спеціалістів для цієї галузі, також впливають на туристичну діяльність, формують її кадровий потенціал та визначають вектори її розвитку.

6. Засоби масової інформації. ЗМІ відіграють важливу комунікативну та маркетингову роль у сфері туризму. Від їхньої діяльності залежить донесення інформації про туристичний продукт до споживачів, формування іміджу туристичних дестинацій, поінформованість суспільства з питань розвитку туристичної індустрії.

7. Громадські організації та місцеві жителі. У багатьох випадках представники місцевих громад, громадських об'єднань та ініціативних груп долучаються до прийняття управлінських рішень з розвитку туристичної інфраструктури, визначення пріоритетів залучення туристів, збереження та популяризації культурно-історичних пам'яток та традицій.

Лише за умови тісної взаємодії всіх зазначених вище суб'єктів, врахування їхніх інтересів, належного розмежування функцій і повноважень є можливим ефективно і збалансоване управління туристичною діяльністю. Скоординовані зусилля органів влади, бізнесу, навчальних закладів та громадськості відіграють ключову роль у розвитку туризму в регіонах і країнах в цілому.

Ефективне управління туристичною галуззю передбачає реалізацію низки ключових функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль. Саме ці функції є фундаментом для забезпечення належного розвитку індустрії туризму та досягнення поставлених цілей [7].

Планування є відповідною точкою та визначальною функцією управлінського процесу в туризмі. Воно передбачає визначення цілей та

стратегій розвитку туристичної галузі, а також розроблення конкретних планів дій для їх досягнення.

На державному та регіональному рівнях планування туризму зосереджується на таких ключових аспектах:

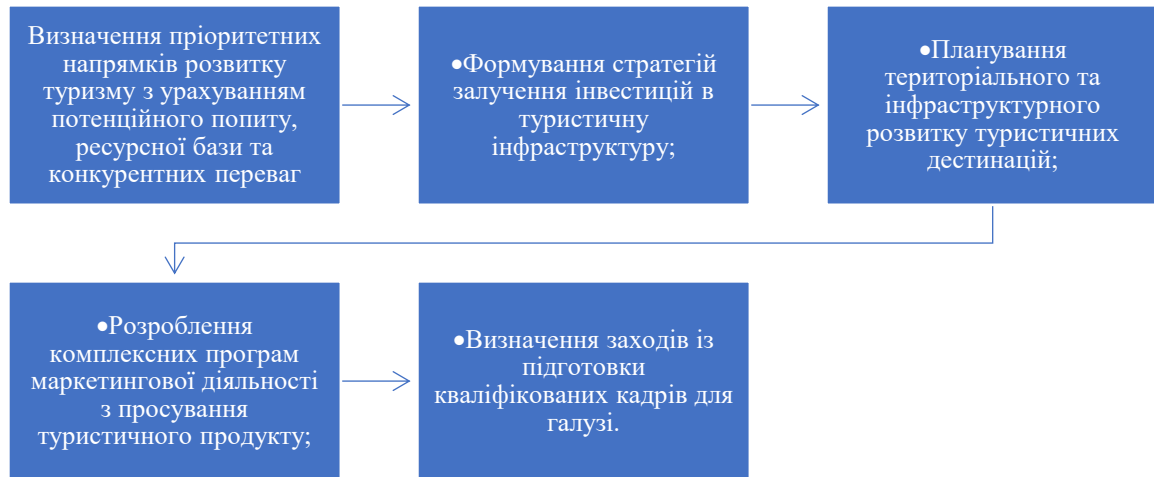


Рис. 1.1. Схема планування на державному та регіональному рівні

На рівні туристичних підприємств планування зосереджується на цілях та шляхах їхньої діяльності, формуванні оптимального асортименту туристичних пропозицій, цінній політиці, обсягах реалізації туристичного продукту тощо [37; 38; 39; 40].

Організація є функцією, що забезпечує взаємодію усіх елементів системи туристичної діяльності для реалізації поставлених планів і досягнення конкретних цілей. Її завданням є об'єднання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів для створення туристичного продукту.

Організація туристичної діяльності на різних рівнях управління передбачає:

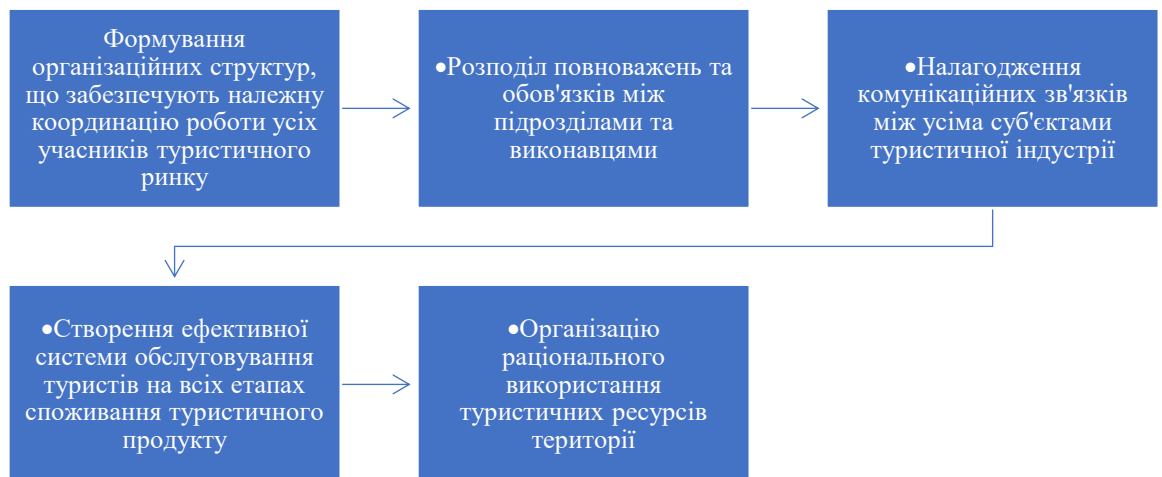


Рис. 1.2. Схема організації туристичної діяльності на різних рівнях управління

Належна мотивація є вкрай важливим чинником успішної діяльності в галузі туризму, адже високий рівень обслуговування та задоволеності клієнтів багато в чому залежить від людського чинника. Мотивація персоналу в туристичній сфері спрямована на підвищення ефективності праці, створення сприятливого психологічного клімату, налагодження якісної взаємодії між усіма учасниками туристичного процесу [8; 41; 42; 43; 44; 45; 46].

Мотивація в туризмі передбачає використання таких інструментів:

1. Створення ефективної системи матеріального стимулювання праці залежно від індивідуальних та колективних результатів;
2. Застосування різноманітних видів нематеріальної мотивації (похвала, просування по службі, делегування більших повноважень);
3. Формування корпоративної культури та позитивного психологічного клімату в колективах;
4. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та врахування їхніх пропозицій;

5. Забезпечення гідних умов праці, соціальних гарантій та перспектив професійного зростання.

Завершальною функцією процесу управління є контроль, метою якого є досягнення поставлених цілей найбільш ефективним шляхом. Контроль у туристичній діяльності передбачає систематичне спостереження та оцінку результативності функціонування всіх ланок туристичної галузі.

На державному та регіональному рівнях контрольні заходи спрямовані на:

1. Моніторинг показників розвитку туризму, ефективності використання туристичних ресурсів, результатів маркетингової політики;
2. Забезпечення дотримання суб'єктами туристичної діяльності вимог законодавства та відповідності власної діяльності нормативним актам;
3. Контроль якості туристичних послуг, дотримання безпеки та прав туристів;
4. Оцінювання ефективності реалізації регіональних цільових програм розвитку туризму.

Для забезпечення ефективного управління туристичною діяльністю необхідно дотримуватися низки фундаментальних принципів, які визначають засади, підходи та методи прийняття управлінських рішень. Дотримання цих принципів є запорукою успішного функціонування туристичної галузі, раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей [9].

Принцип системності передбачає розгляд туристичної діяльності як складної багаторівневої системи, елементи якої тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Туристична галузь об'єднує величезну кількість господарюючих суб'єктів різних форм власності та сфер діяльності – готелів, транспортних компаній, туроператорів, закладів харчування, розважальних об'єктів тощо. Усі вони мають чітко скоординовану роботу для створення якісного туристичного продукту [47; 48; 49; 50].

Системний підхід також вимагає врахування впливу на туризм зовнішніх чинників – політичних, економічних, екологічних, соціокультурних

та інших. Управління туристичною діяльністю неможливе без аналізу дії цих зовнішніх чинників та адаптації до їхніх змін.

Дії всіх учасників туристичного процесу мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей і завдань, визначених стратегією розвитку галузі. Будь-яка ефективна система управління туризмом ґрунтується на чіткому формулюванні бажаних результатів діяльності та визначенні шляхів їх досягнення [51; 52; 53; 54; 55; 56; 57].

Цілі можуть стосуватися різних аспектів - підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту, збільшення туристичних потоків, вдосконалення інфраструктури, розвиток пріоритетних видів туризму, покращення іміджу DESTИНАЦІЇ тощо. Важливим є забезпечення взаємоузгодженості цілей на різних рівнях - державному, регіональному, місцевому та рівні окремих підприємств.

Адаптивність як принцип управління передбачає гнучкість та спроможність системи туристичної діяльності пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Туризм дуже чутливий до впливу різноманітних політичних, економічних, соціокультурних, технологічних та екологічних чинників, що вимагає постійного коригування курсу розвитку галузі [10].

Прикладами таких впливів можуть бути економічна криза, військові конфлікти, пандемії, зміни споживчих вподобань та мотивації туристів, інновації в сфері транспорту та комунікацій тощо. Своєчасне виявлення змін і адекватне реагування на них дозволяє знаходити оптимальні рішення та зберігати стійкість туристичної індустрії.

Управління туристичною діяльністю має бути безперервним і послідовним процесом без перерв та зривів. Це забезпечує стабільність роботи галузі, зберігає позитивні тенденції розвитку та уможливорює досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Безперервність передбачає постійний моніторинг ситуації на туристичному ринку, вчасне реагування на нові виклики та можливості,

цілеспрямовану планомірну роботу з формування туристичного продукту та забезпечення його просування. Перерви та хаотичні дії в управлінні туризмом призводять до розбалансування системи та втрати конкурентоспроможності.

Принцип комплексності вимагає врахування всіх аспектів функціонування туристичної індустрії в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Успіх визначається злагодженою роботою всіх ланок складної туристичної системи.

Це передбачає інтеграцію зусиль держави, регіонів, місцевих громад, бізнесу у розвитку інфраструктури, створенні та просуванні туристичного продукту. Комплексний підхід важливий як на етапі стратегічного планування, так і на стадіях організації, мотивації та контролю туристичної діяльності.

Принципи системності, цілеспрямованості, адаптивності, безперервності та комплексності утворюють потужну основу, дотримання якої дозволяє забезпечити високу ефективність управління туристичною індустрією. Їх реалізація сприяє стійкому розвитку туризму, зміцненню його конкурентних позицій та максимальному задоволенню потреб споживачів туристичного продукту [58; 59; 60; 61; 62].

1.3. Інновації в туризмі та їх вплив на організаційні аспекти туристичної діяльності

Інновації є рушійною силою розвитку будь-якої галузі економіки, у тому числі туризму. Під інноваціями у сфері туризму розуміють цілеспрямовану діяльність суб'єктів туристичного ринку зі створення та впровадження нових або значно вдосконалених туристичних продуктів, послуг, технологічних процесів, організаційних та маркетингових методів.

Інноваційність є запорукою підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, вдосконалення якості обслуговування, залучення

нових категорій споживачів та освоєння нових ринків. Крім того, інновації дозволяють туристичній індустрії адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, зокрема глобалізаційних процесів, трансформації споживчих вподобань, впливу новітніх технологій [63; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70].

Туристична галузь має значний інноваційний потенціал, оскільки передбачає надання різноманітних послуг, поєднує різні види економічної діяльності (транспорт, готельний бізнес, екскурсії, розваги тощо) та передбачає інтенсивну взаємодію зі споживачем у процесі обслуговування. Це створює широкі можливості для створення та впровадження нових ідей і рішень.

Інновації в туристичній індустрії можна класифікувати за різними ознаками. Відповідно до загальноприйнятої класифікації, розрізняють такі основні види інновацій у сфері туризму:

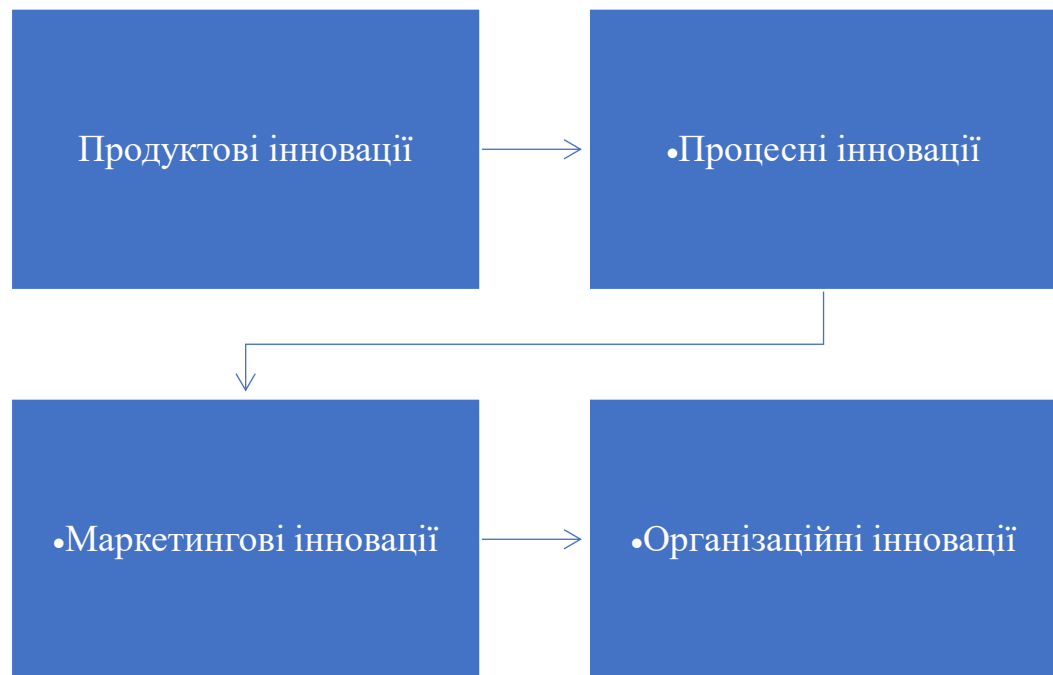


Рис. 1.3. Схема класифікації інновацій в туристичній індустрії за різними ознаками

1. Продуктові інновації – це розробка та впровадження нових або значно вдосконалених туристичних продуктів і послуг. Наприклад, запуск

нових туристичних маршрутів, нових тематичних турів, створення нових рекреаційних програм чи спеціалізованих готельних пропозицій.

2. Процесні інновації стосуються впровадження нових або значно вдосконалених технологічних процесів у сфері виробництва та надання туристичних послуг. Це може включати запровадження нових прогресивних методів обслуговування клієнтів, автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів, упровадження інноваційних будівельних технологій тощо.

3. Маркетингові інновації охоплюють застосування нових маркетингових стратегій, інструментів просування та позиціонування на ринку туристичних послуг. Сюди відносяться інноваційні маркетингові кампанії з використанням соціальних мереж, віртуального туризму, креативних промоакцій, редизайн брендів та поліпшення іміджу туристичних дестинацій.

4. Організаційні інновації передбачають упровадження нових організаційних методів у діяльності туристичних підприємств та установ, у сферах управління структурою, бізнес-процесами та зовнішніми комунікаціями. Це може включати впровадження нових форм кооперації між суб'єктами туризму, розвиток аутсорсингу, реінжиніринг бізнес-процесів, застосування інноваційних управлінських рішень.

Розрізняють також інші види інновацій у туризмі: екологічні (екологізація туристичної діяльності), соціальні (інновації, пов'язані з людським капіталом та соціальною відповідальністю бізнесу), інституційні (створення нових інститутів розвитку туризму). Важливою тенденцією є комбінування різних видів інновацій для створення комплексних туристичних продуктів [71; 72; 73; 74; 75; 76].

Упровадження різноманітних інновацій дозволяє туристичним підприємствам розширювати асортимент послуг, задовольняти зростаючі вимоги споживачів, оптимізувати витрати, знижувати ризики, підвищувати якість обслуговування. Це сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках.

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних та мінливих сфер економіки, що безпосередньо відображається на її інноваційному розвитку. Численні чинники стимулюють впровадження інновацій у цій сфері, зокрема зміни споживчих вподобань та потреб туристів, конкурентний тиск на ринку туристичних послуг, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, а також екологічні виклики та необхідність сталого розвитку туризму.

Зміни споживчих вподобань та потреб туристів є одним з основних чинників, що спонукає учасників ринку туристичних послуг до постійного вдосконалення та оновлення своєї пропозиції. Сучасні туристи стають все більш досвідченими та вимогливими, прагнучі отримати незабутні враження від подорожей. Вони шукають нові, автентичні та персоналізовані туристичні продукти, що відповідають їхнім уподобанням та стилю життя. Це змушує туроператорів, готелі, транспортні компанії та інші суб'єкти туристичної індустрії постійно оновлювати свої послуги, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати новітні технології для задоволення мінливих потреб споживачів [11].

Конкурентний тиск на ринку туристичних послуг є ще одним потужним стимулом для інноваційного розвитку галузі. Туристичний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Для залучення та утримання клієнтів, туристичні компанії повинні постійно вдосконалювати свої пропозиції, пропонуючи нові, унікальні та привабливі туристичні продукти та послуги. Інновації стають ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та створення додаткової цінності для споживачів, що дозволяє компаніям вирізнятися на перенасиченому ринку.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) також відіграє важливу роль у стимулюванні інноваційного розвитку туристичної галузі. Цифрові технології, такі як Інтернет, мобільні додатки, соціальні медіа, хмарні обчислення та великі дані, суттєво трансформували спосіб планування, бронювання та здійснення подорожей. Використання ІКТ дозволяє

туристичним компаніям більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, персоналізувати пропозиції, удосконалювати процеси управління та операційну діяльність. Крім того, інновації у сфері ІКТ відкривають нові можливості для створення віртуальних турів, доповненої та віртуальної реальності, що збагачує туристичний досвід [12].



Рис. 1.4. Розвиток (ІКТ)

Нарешті, екологічні виклики та необхідність сталого розвитку туризму є вагомим чинником, що сприяє інноваційним змінам у галузі. Туризм може чинити значний вплив на навколишнє середовище, споживаючи природні ресурси та створюючи відходи. Для мінімізації цього впливу та забезпечення довгострокової стійкості, туристична індустрія впроваджує екологічні інновації, такі як використання відновлюваних джерел енергії, застосування ресурсозберігаючих технологій, впровадження систем екологічного менеджменту та розробка «зелених» туристичних продуктів. Ці інновації не лише сприяють збереженню навколишнього середовища, а й відповідають зростаючому попиту на екологічно відповідальні туристичні пропозиції.

Туристична індустрія, як одна з найбільш динамічних та перспективних галузей економіки, постійно генерує інноваційні продукти та послуги, що відповідають сучасним тенденціям та запитам споживачів. Серед найбільш

помітних інновацій у цій сфері варто виділити поширення нових видів туризму, розвиток віртуального та доповненого туризму, а також персоналізацію та індивідуалізацію туристичних пропозицій.

Одним з яскравих проявів інноваційного розвитку туристичної галузі є поява нових видів туризму, які відображають зміни в стилі життя та уподобаннях сучасних туристів. Екотуризм, наприклад, набуває все більшої популярності серед тих, хто прагне поєднати відпочинок з пізнанням природи та культури, зберігаючи при цьому навколишнє середовище. Винний туризм, зосереджений на відвідуванні виноробень та дегустації вин, також швидко розвивається, задовольняючи інтерес до гастрономічних мандрівок. Космічний туризм, хоча поки що доступний лише для небагатьох, пропонує унікальний досвід подорожі в космос, розширюючи горизонти туристичних можливостей [77; 78; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85].

Віртуальний та доповнений туризм є ще одним інноваційним напрямком, який активно розвивається в туристичній галузі. Завдяки новітнім технологіям, віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) дозволяють створювати імерсивні туристичні досвіди, не покидаючи зручного місця. За допомогою VR-технологій користувачі можуть здійснювати віртуальні тури відомими туристичними атракціями, занурюючись у 3D-середовище та отримуючи неперевершені візуальні та звукові враження. З іншого боку, AR-додатки збагачують реальний світ цифровими елементами, надаючи туристам додаткову інформацію та мультимедійний контент під час відвідування певних локацій.



Рис. 1.5. Віртуальний туризм

Персоналізація та індивідуалізація туристичних пропозицій є ще одним важливим трендом в інноваційному розвитку туризму. Сучасні споживачі все частіше прагнуть унікальних та персоналізованих туристичних продуктів, які відповідають їхнім конкретним вподобанням, стилю життя та пріоритетам. Завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), туроператори та готелі можуть збирати та аналізувати дані про своїх клієнтів, створюючи для них індивідуальні туристичні пакети та пропозиції. Крім того, існують спеціалізовані туристичні компанії, які спеціалізуються на розробці персоналізованих турів з урахуванням особистих уподобань, бюджету та графіку туристів [86; 87; 88; 89].

Інноваційні туристичні продукти та послуги не обмежуються лише згаданими вище прикладами. Туристична галузь постійно еволюціонує, впроваджуючи нові технології, адаптуючись до зміни споживчих тенденцій та відповідаючи на екологічні виклики. Так, все більшої популярності набувають «розумні» готелі, які використовують Інтернет речей (IoT) для автоматизації та персоналізації обслуговування гостей, а також сприяють енергозбереженню та ресурсоефективності. Крім того, розробляються інноваційні рішення для мобільного туризму, що дозволяють туристам отримувати доступ до

необхідної інформації, бронювати послуги та здійснювати оплату за допомогою смартфонів [13].

Туристична галузь є однією з тих сфер, які найбільше відчули на собі вплив цифрової трансформації та технологічних інновацій. Впровадження новітніх технологій, інноваційних маркетингових стратегій та нових організаційних форм і бізнес-моделей суттєво змінило спосіб організації туристичної діяльності, відкривши нові можливості для покращення якості обслуговування, підвищення ефективності та конкурентоспроможності туристичних компаній.

Цифрова трансформація туристичного бізнесу є одним з найбільш помітних проявів інновацій в організації туристичної діяльності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє туристичним компаніям оптимізувати процеси, підвищити операційну ефективність та покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) допомагає збирати та аналізувати дані про споживчі переваги, персоналізувати пропозиції та покращувати якість обслуговування. Крім того, використання хмарних технологій та великих даних (Big-Data) забезпечує більш ефективне управління ресурсами, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих рішень [90; 91; 92; 93; 94].

Інноваційні маркетингові стратегії в туризмі також відіграють важливу роль у вдосконаленні організації туристичної діяльності. Традиційні маркетингові інструменти, такі як реклама та просування в засобах масової інформації, все частіше доповнюються цифровими маркетинговими стратегіями. Туристичні компанії активно використовують соціальні медіа, блоги, відео-маркетинг та інші онлайн-канали для залучення клієнтів, підвищення обізнаності про свої пропозиції та формування позитивного іміджу бренду. Крім того, застосовуються інноваційні підходи, такі як маркетинг впливу (influencer-marketing) та контентний маркетинг, які

дозволяють ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та підвищувати залученість споживачів [14].

Впровадження нових організаційних форм і бізнес-моделей є ще одним важливим аспектом інновацій в організації туристичної діяльності. Традиційні туроператори та турагенти стикаються з викликами, пов'язаними з появою онлайн-платформ для бронювання подорожей, які пропонують більш зручні та гнучкі рішення для споживачів. Як результат, багато туристичних компаній переймають інноваційні бізнес-моделі, такі як модель "sharing-economy" (економіка спільного споживання), яка базується на обміні та спільному використанні ресурсів між учасниками ринку. Наприклад, платформи, такі як Airbnb та Couchsurfing, дозволяють приватним особам надавати послуги з розміщення туристів, створюючи нові можливості для індивідуалізованих та автентичних туристичних досвідів.

Крім того, спостерігається тенденція до формування стратегічних альянсів, партнерств та об'єднань між різними учасниками туристичної галузі. Така співпраця дозволяє об'єднувати ресурси, досвід та експертизу, пропонуючи більш різноманітні та комплексні туристичні продукти та послуги. Наприклад, авіакомпанії можуть укладати партнерські угоди з готелями та операторами оренди автомобілів, надаючи своїм клієнтам вигідні пакетні пропозиції [95; 96; 97; 98].

Інновації в організації туристичної діяльності також охоплюють удосконалення внутрішніх процесів та систем управління туристичними компаніями. Впровадження концепції "розумного офісу" (smart office) із застосуванням інтелектуальних систем автоматизації та контролю, сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, оптимізації використання ресурсів та покращенню комунікації між різними підрозділами [99; 100; 101].

Отже, нами визначено поняття туристичної діяльності та її особливості в умовах війни між Україною та Росією. Проаналізовано вплив воєнних дій на туристичну галузь, зокрема зміни у попиті, пропозиції та моделях поведінки споживачів. Окреслено важливість адаптації туристичних підприємств до

нових реалій. Розглянуто управління туристичною діяльністю, його функції та принципи. Підкреслено роль ефективного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності туристичних компаній та якісного обслуговування клієнтів. Описано ключові функції управління, такі як планування, організація, мотивація та контроль. Також розглянуто інновації в туризмі та їх вплив на організаційні аспекти туристичної діяльності. Наголошено на важливості впровадження інноваційних технологій, продуктів та послуг для підвищення ефективності та привабливості туристичного бізнесу. Проаналізовано потенційні переваги та виклики, пов'язані з інноваціями в туристичній індустрії. У висновку узагальнено ключові концепції та положення Розділу 1, що закладають теоретичну базу для подальшого дослідження організації туристичної діяльності в умовах війни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!»

2.1. Оцінка фінансового-господарської діяльності туроператора «JOIN UP!»

"Join UP!" - це провідний український багатoproфільний туроператор, заснований у 2009 році. Спочатку компанія спеціалізувалася на напрямках ОАЕ, Таїланду та Домініканської Республіки, але згодом значно розширила свою географію та асортимент пропозицій.

Наразі "Join UP!" входить до числа найбільш успішних та популярних туристичних компаній України. Головний офіс розташований у Києві, а регіональні філії відкрито в Запоріжжі, Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові. У 2014 році компанія вийшла на ринки Молдови та Азербайджану, відкривши представництва в Кишиневі та Баку.

Станом на початок 2016 року "Join UP!" пропонує 42 туристичних напрямки, за рік відправляє за кордон 220 тисяч туристів, має понад 500 співробітників та налічує 115 туристичних агенцій у 48 містах України, включаючи 23 офіси в Києві та 5 у Львові. Крім того, компанія є одним із найбільших замовників чартерних рейсів.

Для забезпечення своїм клієнтам високоякісного відпочинку, "Join UP!" постійно працює над вдосконаленням туристичного продукту та рівня обслуговування. Висока конкурентоспроможність послуг компанії є запорукою її успіху на вітчизняному ринку туристичних послуг.

Для аналізу фінансового стану компанії "Джоїн АП!" розглянемо основні фінансові показники за 2019-2021 роки, наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники туроператора "JOIN UP!" за 2019-2021 роки

Показники	Роки			2020 р. / 2019 р.		2021р. / 2020р.	
	2019 Тис.г рн	2020 Тис.грн	2021 Тис.грн	Δ, тис. грн	Темпи росту/спа ду, %	Δ, тис. грн	Темпи росту/спад у, %
1.Чистий дохід від реалізації продукції.	208 746	246 644	176 981	37 898	118	-69 663	72
2.Валовий прибуток.	124 904	150 745	65 716	50 331	121	-85 029	44
3.Собівартість реалізованої продукції.	-88 159	-100 952	-111 265	-12 793	115	-10 313	110
4.Інші операційні витрати.	-47 389	-26 653	-35 408	-20 736	56	-8 755	133
5.Фінансовий результат до оподаткування.	15 965	22 782	6 659	-6 817	143	-16 123	29
6.Витрати з податку на прибуток.	2 769	4 530	2 382	-1 761	164	-2 148	53
7. Чистий фінансовий результат на прибуток.	13 187	18 252	4 277	5 065	138	-13 975	23

Аналіз фінансових показників ТОВ "Джоін АП!" свідчить про неоднозначну динаміку протягом періоду, що розглядається. У 2020 році компанія продемонструвала ознаки позитивних зрушень у своїй діяльності. Зокрема, спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції на 18%, валового прибутку - на 21%, а чистий фінансовий результат навіть збільшився на 38%. Така тенденція вказувала на підвищення ефективності операційної та фінансової діяльності підприємства.

Проте вже наступний, 2021 рік, докорінним чином змінив ситуацію. Негативний вплив наслідків пандемії COVID-19 тяжко позначився на фінансовому стані ТОВ "Джоін АП!". Спостерігалось стрімке погіршення ключових показників. Так, чистий дохід від реалізації скоротився на 28%, валовий прибуток - більш ніж наполовину (на 56%), а чистий фінансовий результат у вигляді прибутку зменшився на 77%. Цей драматичний спад був зумовлений суттєвим падінням обсягів діяльності, зростанням собівартості реалізованої продукції та збільшенням інших операційних витрат.

Представимо більш детально на рис. 2.1

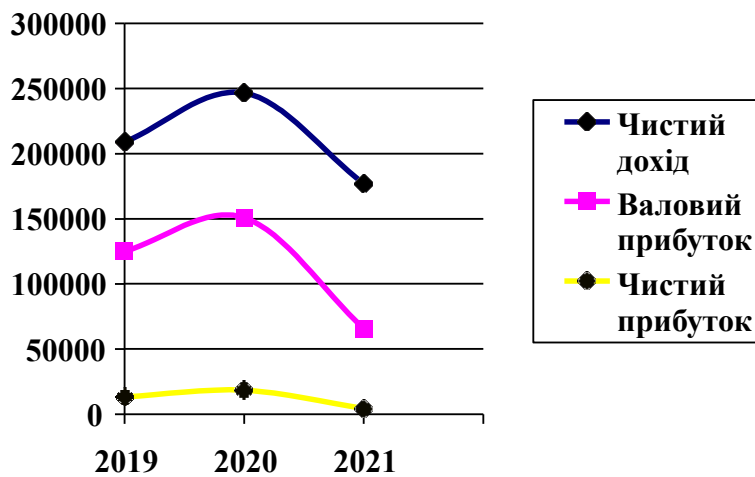


Рис. 2.1. Динаміка показників

Розглянемо вертикальний аналіз (див. табл. 2.2).

Дані таблиці 2.2 демонструють значні зміни у структурі активів та пасивів компанії протягом досліджуваного періоду. Так, сукупна вартість активів у 2021 році становила 203 316 тис. грн, що на 67,9% більше, ніж у 2019 році. При цьому в структурі активів відбулося суттєве зростання частки власного капіталу - з 31,3% у 2019 році до 30,2% у 2021 році. Водночас спостерігається зниження частки довгострокових зобов'язань та забезпечень - з 2,1% до 1,9% відповідно [16].

Вертикальна звітність балансу туроператора "JOIN UP!"

Показники	Роки					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Необоротні активи	58 706	22,8	59 298	15,7	58 473	19,5
Оборотні активи	198 663	77,2	319 855	84,3	240 934	80,5
Усього активи:	257 369	100	379 153	100	299 407	100
Власний капітал	80 507	31,3	91 457	24,1	90 406	30,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	171 527	66,6	282 484	74,5	203 316	67,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5 335	2,1	5 212	1,4	5 685	1,9
Усього пасиви:	257 369	100	379 153	100	299 407	100

Варто відзначити, що в динаміці з 2019 по 2021 рік загальна вартість активів компанії значно збільшилась - з 171 527 тис. грн до 203 316 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів її діяльності та нарощування ресурсного потенціалу.

Загалом, структурні зміни в балансі ТОВ "Джоін АП!" вказують на поступове посилення його фінансової стійкості та самофінансування, хоча і з деякими коливаннями окремих показників у межах досліджуваного періоду.

Більш детально у вигляді рис. 2.2.

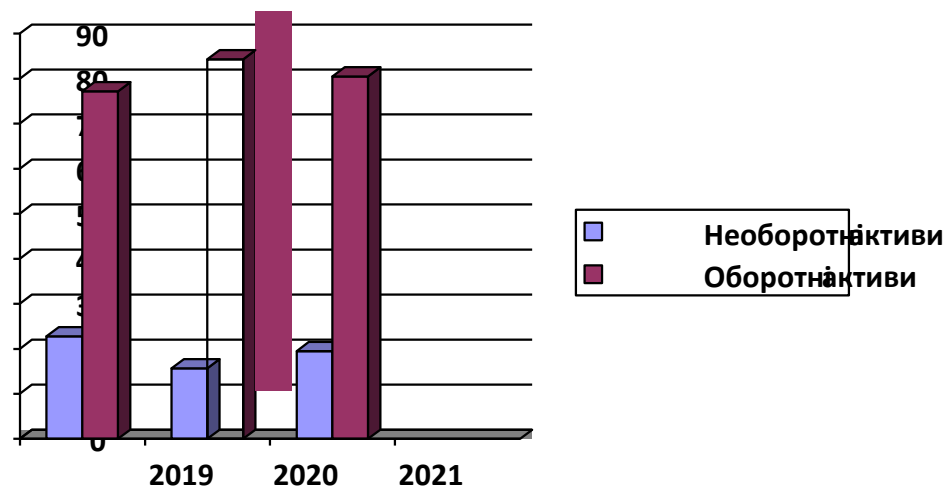


Рис. 2.2. Вертикальна звітність балансу туроператора "JOIN UP!"

Горизонтальна звітність представлена у вигляді таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Горизонтальна звітність балансу туроператора "JOIN UP!"

Показники	Роки			
	2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
	Δ, тис. грн	Темпи росту/спаду, %	Δ, тис. грн	Темпи росту/спаду, %
Необоротні активи	592	101	-555	99
Оборотні активи	121 192	161	-78 921	75
Активи:	121 784	147	-79 476	79
Власний капітал	10 950	114	-1 051	99
Поточні зобов'язання і забезпечення	110 957	165	-79 168	72
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-143	98	473	109
Пасиви:	121 784	147	-79 476	79

Темп приросту активів компанії ТОВ "Джоїн АП!" у 2020 році порівняно з 2019 роком становив 147%. Це свідчить про значне розширення ресурсного

потенціалу підприємства в цей період. Проте у 2021 році відбулося зниження темпів зростання активів до 79% порівняно з попереднім роком [17 ст. 97].

Аналогічна тенденція спостерігалась і в динаміці пасивів компанії. У 2020 році темп приросту пасивів також сягнув 147%, а потім у 2021 році знизився до 79%.

Таким чином, можна констатувати, що після суттєвого розширення масштабів діяльності компанії у 2020 році, у наступному 2021 році відбулося певне уповільнення темпів зростання її активів та пасивів. Така зміна динаміки, ймовірно, пов'язана з негативним впливом пандемічної ситуації на фінансово-господарську діяльність ТОВ "Джоін АП!".

Зробимо оцінку конкурентоспроможності у вигляді таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Платоспроможність компанії

Показники	Роки			2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
	2019	2020	2021	ΔX	Темпи росту/спаду, %	ΔX	Темпи росту/с паду, %
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,16	1,13	1,03	-0,03	97	-0,1	91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	1,06	0,67	0,32	143	-0,39	63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,22	0,12	-0,25	47	-0,1	55

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що у 2021 році ліквідність компанії ТОВ "Джоін АП!" зазнала суттєвого погіршення в порівнянні з попереднім періодом.

Так, коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 9% - з 1,65 у 2020 році до 1,50 у 2021 році. Ще більш відчутним було падіння показників швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився на 37% - з 1,62 до 1,02, а коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився навіть на 45% - з 0,55 до 0,30.

Такі негативні зміни у ліквідності компанії свідчать про погіршення її здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Очевидно, пандемія COVID-19 і пов'язані з нею обмеження на міжнародні подорожі завдали серйозного удару по фінансовому стану ТОВ "Джоін АП!" у 2021 році, призвівши до зниження ліквідності на тлі скорочення доходів і зростання витрат [18 ст. 23].

Отже, аналіз ліквідності підтверджує загальну оцінку погіршення фінансового становища компанії в 2021 році порівняно з попереднім періодом.

Розглянемо рентабельність у вигляді таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Показники рентабельності компанії

Показники	Роки			2020 р. / 2019 р.		2021 р. / 2020 р.	
	2019	2020	2021	ΔX , %	Темпи росту/спаду, %	ΔX , %	Темпи росту/ спаду, %
Рентабельність активів	5,1	4,8	1,4	-0,3	0,9	-3,4	0,3
Рентабельність власного капіталу	16,4	20,0	4,7	3,6	1,2	-15,3	0,2
Рентабельність діяльності	6,3	7,4	2,4	1,1	1,2	-5	0,3
Рентабельність послуг	236,8	244,3	159	7,5	1,0	-85,3	0,7

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що у 2021 році ліквідність компанії ТОВ "Джоін АП!" зазнала суттєвого погіршення в порівнянні з попереднім періодом.

Так, коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 9% - з 1,65 у 2020 році до 1,50 у 2021 році. Ще більш відчутним було падіння показників швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився на 37% - з 1,62 до 1,02, а коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився навіть на 45% - з 0,55 до 0,30.

Такі негативні зміни у ліквідності компанії свідчать про погіршення її здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Очевидно, пандемія

COVID-19 і пов'язані з нею обмеження на міжнародні подорожі завдали серйозного удару по фінансовому стану ТОВ "Джоін АП!" у 2021 році, призвівши до зниження ліквідності на тлі скорочення доходів і зростання витрат.

2.2. Аналіз конкурентів підприємства

З розвитком туризму в Україні посилюється конкуренція між туроператорами, які створюють нові тури, та турагентствами, що пропонують існуючі тури споживачам. Для досягнення успіху в цій конкурентній боротьбі підприємствам необхідно постійно відстежувати свою діяльність та дії конкурентів, аналізувати сильні та слабкі сторони, швидко адаптуватися до змін ринку та оперативно реагувати на них змінами у власній стратегії [19].

Туризм вважається галуззю, здатною стимулювати економічний розвиток регіону, країни та світу загалом. Україна має сприятливі передумови для активного розвитку в'їзного та виїзного туризму - вигідне географічне розташування, туристично-рекреаційний потенціал, комфортний клімат, культурно-історичні пам'ятки та швидкозростаючу туристичну індустрію.

Тому туризм розглядається як одна з провідних галузей для структурної перебудови економіки країни.

Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність туристичної фірми, є:

1. Впровадження новітніх виробничих технологій.
2. Торговельні операції (знижки, акції, розстрочки, різні способи оплати).
3. Підвищення зручності та доступності послуг (через інтернет та мобільні додатки).
4. Активне використання реклами та презентацій.
5. Гнучкість пропозиції (додаткові чи обмежені послуги).
6. Державна підтримка (пільги, кредити, страхування, податкові пільги).

За оцінкою Української асоціації туристичних агенцій, яка визначає рейтинг туроператорів за критерієм клієнтоорієнтованості (tourist-friendly), найвищі позиції у 2019-2020 роках посідали такі компанії (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Найбільш клієнтоорієнтованих й надійних туроператорів для туристів за 2019-2020 роки, оцінивши компанії за критерієм "туристо-дружності" (tourist-friendly)

Туропе- ра- тор	Дотри- мання чартер- ної програ- ми	Пере- носи та затрим- ки рейсів	Частота непосел- ень у забронь- овані готелі	Оцінка роботи гідів	Підтвердже- ння замовлень (швидкість, частота відмов)	Гарантія кращої ціни при ранньому у бронюва- нні	Лояльні- сть у вирішен- ні спірних питань	Фіналь- на оцінка
TEZ Tour	4,82	4,51	4,65	4,35	4,24	3,73	4,21	4,36
Pegas Touristik	4,51	4,09	4,58	4,19	4,14	3,59	4,01	4,16
Coral Travel	4,44	4,13	4,36	3,89	4,07	3,51	3,77	4,02
Join UP!	3,00	2,31	4,04	3,45	3,55	3,97	3,88	3,46

За даними авторитетного рейтингу туристичних операторів на українському ринку у 2019-2020 роках, основними конкурентами для компанії "Join UP!" виступали TEZ Tour, Pegas Touristik та Coral Travel.

TEZ Tour - це великий міжнародний туроператор з багаторічним досвідом, який пропонує широкий вибір турів до понад 30 країн світу, країн Східної Європи. Компанія позиціонує себе як надійного партнера з високоякісним обслуговуванням у сегментах масового, корпоративного, дитячого та преміального туризму. TEZ Tour активно використовує новітні технології, зокрема, запусивши власний онлайн-агрегатор турпродуктів TEZ Plus.

Pegas Touristik - один з лідерів туристичного ринку з великим досвідом роботи у сфері виїзного туризму. Пропонує клієнтам різноманітні пакетні тури преміум- та економ-класу, використовуючи чартерні та регулярні авіарейси провідних авіакомпаній. Має власні готельні комплекси.

Coral Travel - потужна міжнародна туристична компанія, що охоплює безліч популярних напрямків у різних регіонах світу. Пропонує як стандартні пакетні тури, так і індивідуальні програми на запит. Має розгалужену мережу власних готелів та курортних комплексів.

Усі ці компанії є авторитетними гравцями на туристичному ринку з потужним досвідом, ресурсами та клієнтською базою, що робить їх серйозними конкурентами для інших операторів, зокрема "Join UP!".

Ось моя спроба перефразувати цю інформацію більш детально:

Туроператор TEZ Tour, один із головних конкурентів Join UP!, має низку слабких сторін:

1. Недостатня ефективність ринкових досліджень, через що компанія може недооцінювати зміни попиту та конкурентне середовище.
2. Обмежене фінансування маркетингових заходів, що ускладнює просування бренду та залучення нових клієнтів.
3. Значний вплив сезонних коливань на прибутковість через специфіку туристичного бізнесу.

4. Відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку, що може призвести до неефективних рішень.

5. Надмірна залежність від окремих працівників через брак систематизації процесів.

6. Слабкі канали збуту, нездатність ефективно охопити всі канали продажів.

Іншим серйозним конкурентом є Pegas Touristik - великий багаторічний оператор з широкою географією діяльності. Компанія відома якісним турпродуктом, доступними цінами та наявністю 650 офісів по всій Росії. Pegas пропонує групові, індивідуальні, корпоративні та VIP-тури в 25 країн, співпрацює з 2500 готелями та провідними авіалініями. Однак у нього є слабкі сторони:

1. Збої в комунікаціях між підрозділами.
2. Недоліки в рекламній стратегії та просуванні.
3. Нерівномірний рівень сервісу в різних офісах.
4. Неповне використання торгових площ.
5. Відсутність залучення персоналу до прийняття рішень.
6. Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень.

Третім потужним конкурентом є Coral Travel - туроператор з пропозиціями у понад 30 країнах світу. Компанія постійно працює над розширенням напрямків, організовує групові, індивідуальні тури преміум-класу та спеціалізовані (MICE, спортивний туризм). Для реалізації турів використовуються як власні чартерні програми, так і регулярні авіарейси провідних перевізників. Coral Travel має розгалужену мережу власних готельних комплексів у різних країнах.

Ось як можна перефразувати інформацію про конкурентні переваги туристичної компанії ТОВ "Джоін АП!". Туроператор "Join UP!" має ряд серйозних конкурентних переваг на ринку:

1. Широкий асортимент пропозицій - групові, індивідуальні, автобусні, авторські тури в різноманітні напрямки Європи, Азії та Африки.

2. Привабливу цінову політику, орієнтовану на доступність турпродукту для різних цільових аудиторій.
3. Значну базу готелів, трансферів та інших туристичних сервісів в усьому світі.
4. Ефективну співпрацю з власною авіакомпанією SkyUp для організації авіап перевезень.
5. Усебічну підтримку партнерів та турагентів для ведення спільного бізнесу.
6. Партнерство з популярними медійними проектами, як тревел-шоу "Орел і Решка", для просування бренду.
7. Впізнаваний український бренд із запам'ятовуваним ім'ям.
8. Активні рекламні кампанії по всій території України [20].
9. Прозорі та вигідні умови приєднання до партнерської мережі з подальшою підтримкою.
10. Регулярні навчальні програми для керівників і менеджерів задля підвищення кваліфікації.
11. Надання безкоштовних ознайомлювальних (рекламних) турів.
12. Запрошення провідних партнерів на заходи компанії для зміцнення зв'язків.

Такий комплекс конкурентних переваг дозволяє "Join UP!" успішно розвиватися та зміцнювати свої позиції на турринку України.

Як видно з наведених даних рейтингу, туроператор TEZ Tour посідав провідні позиції за більшістю показників клієнтського сервісу порівняно з конкурентами Regas Touristik, Coral Travel та Join UP!. TEZ Tour демонстрував високі оцінки щодо дотримання чартерних програм, мінімальної кількості переносів та затримок рейсів, низького рівня непоселень в заброньовані готелі, а також якісної роботи гідів під час турів. Це свідчить про налагоджені операційні процеси, стабільність обслуговування та уважне ставлення до клієнтів з метою забезпечення гарантованого туристичного продукту.

Утім, за такими критеріями як швидкість підтвердження замовлень, гарантія найкращої ціни при ранньому бронюванні та лояльність у вирішенні спірних питань TEZ Tour отримав дещо нижчі оцінки порівняно з деякими конкурентами. Це може вказувати на певні недоліки в організації продажів, ціновій політиці та роботі з претензіями клієнтів [21].

Слід також відзначити, що згідно з діаграмою, туроператор Join UP! посідав найнижчі позиції за більшістю показників у 2019-2020 роках порівняно з основними конкурентами. Хоча за часткою непоселень у заброньовані готелі та гарантією найкращої ціни цей оператор виглядав дещо краще.

Для Join UP! найбільш проблемними сферами, судячи з даних, були дотримання чартерних програм, затримки рейсів, робота гідів, підтвердження замовлень та вирішення спірних ситуацій. Це могло бути пов'язано з операційною неефективністю, браком досвіду, недостатнім контролем якості послуг тощо.

З іншого боку, у описі конкурентних переваг Join UP! йдеться про широкий асортимент пропозицій, привабливу цінову політику, співпрацю з авіакомпанією SkyUp, просування бренду, умови для партнерів і навчання персоналу. Тобто ключові акценти були зроблені на формуванні пропозиції та маркетинговій стратегії, що є дуже важливими чинниками залучення клієнтів у туристичному бізнесі. Однак операційна діяльність, зокрема виконання туристичних програм, логістика та якість обслуговування, вимагали посиленої уваги для підвищення конкурентоспроможності на той час.

Щодо інших конкурентів, Pegas Touristik демонстрував відносно стабільні показники за більшістю критеріїв, хоча й поступався лідеру TEZ Tour за низкою параметрів. Найслабшими сторонами Pegas були перенесення та затримки рейсів, а також гарантія кращої ціни при ранньому бронюванні.

Сильними ж сторонами Pegas можна назвати мінімальну частку непоселень у готелі, якісну роботу гідів та підтвердження замовлень. Цей

оператор здебільшого зміг забезпечити виконання мінімальних стандартів обслуговування туристів.

Coral Travel також посідав досить пристойні місця в рейтингу за більшістю показників, поступаючи лише безпосереднім лідерам ринку TEZ Tour та Pegas Touristik. Найслабкішими сферами для Coral Travel виявилися гарантія кращих цін, лояльність у вирішенні спорів та оцінка роботи гідів під час турів.

Водночас, Coral Travel продемонстрував високі значення за дотриманням чартерних програм, рівнем непоселень у готелі та швидкістю підтвердження замовлень. Це може свідчити про належні операційні процеси, достатню логістичну спроможність та злагодженість дій різних підрозділів компанії.

Загалом, можна зробити висновок, що згідно з наведеними даними протягом 2019-2020 років найвищі стандарти клієнтського сервісу на українському туристичному ринку демонстрували два потужних оператори - TEZ Tour та Pegas Touristik. Вони домінували за більшістю критеріїв оцінювання туристо-орієнтованості. Найбільшою ж проблемною зоною для Join UP! у той період виявилася саме якість операційної діяльності та виконання турпрограм.

Це могло бути тимчасовим явищем через етап розвитку компанії, спричиненим недостатнім фінансуванням, браком досвіду чи складнощами налагодження бізнес-процесів. Утім, зосередження на формуванні конкурентоспроможної пропозиції та ефективному маркетингу, безумовно, є правильною стратегією для активного зростання туроператора на ринку в перспективі.

2.3. Сильні та слабкі сторони об'єкта

Сильні та слабкі сторони туроператора "Join UP!" Для всебічного аналізу діяльності туроператора "Join UP!" важливо виокремити його ключові сильні та слабкі сторони на досліджуваний період 2019-2020 років. Це дозволить об'єктивно оцінити конкурентні позиції компанії, наявні переваги та проблемні зони, що потребують подальшого вдосконалення.

Сильні сторони

На українському туристичному ринку у 2019-2020 рр. "Join UP!" мав низку суттєвих сильних сторін, що виділяли його серед конкурентів та формували потенціал для зростання. До основних конкурентних переваг туроператора можна віднести:

1. Широкий асортимент турпропозицій. Компанія пропонувала клієнтам різноманітні тури - групові, індивідуальні, автобусні, авторські - в численні країни Європи, Азії та Африки. Така диверсифікація продуктової лінійки дозволяла максимально задовольняти мультिवаріантний попит різних клієнтських сегментів - від бюджетних туристів до преміальної аудиторії.

2. Привабливе ціноутворення. "Join UP!" дотримувався гнучкої цінової політики, орієнтованої на доступність турпродукту для широкого кола споживачів. Пропозиції туроператора залишалися конкурентними за рівнем цін порівняно з іншими гравцями на ринку.

3. Партнерство з авіакомпанією SkyUp. Тісна співпраця з власною авіакомпанією SkyUp давала "Join UP!" суттєві переваги в організації авіап перевезень. Це забезпечувало гнучкість транспортної логістики, можливість оптимізувати вартість авіаскладової турів та швидко реагувати на зміни попиту.

4. Розгалужена партнерська мережа. Туроператор приділяв значну увагу розвитку співпраці з турагентами та іншими партнерами в різних регіонах України. Для них компанія пропонувала привабливі, прозорі умови

приєднання до партнерської програми та подальшу всебічну підтримку спільного бізнесу.

5. Ефективний бренд-промоушн. "Join UP!" мав впізнаваний український бренд з креативним, запам'ятовуваним ім'ям. Компанія активно просувала свій бренд через масштабні рекламні кампанії по всій країні, співпрацю з популярними медіа-проектами, зокрема знаменитим тревел-шоу "Орел і Решка".

Така потужна комбінація сильних сторін забезпечувала "Join UP!" міцний фундамент для нарощування клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій на високо конкурентному українському ринку туристичних послуг.

Слабкі сторони

Разом з тим, у діяльності туроператора "Join UP!" в 2019-2020 роках були наявні й певні слабкі сторони, недоліки та проблемні зони, що потребували пильної уваги керівництва та оперативного вдосконалення. Згідно з результатами авторитетного галузевого рейтингу за критерієм "туристодружності" (tourist-friendly), а також додаткового аналізу, до основних слабких сторін "Join UP!" можна віднести:

1. Недоліки в операційній діяльності. За даними рейтингу, компанія демонструвала найнижчі оцінки серед конкурентів за показниками дотримання чартерних програм, затримок та переносів рейсів, роботи гідів під час турів та вирішення спірних ситуацій з клієнтами. Це може вказувати на недосконалість логістичних процесів, нестабільність виконання графіків обслуговування, недостатню підготовку персоналу та інші проблеми в операційній діяльності.

2. Повільне реагування на запити. Посередні оцінки щодо швидкості підтвердження замовлень та високої частки відмов сигналізують про недостатню ефективність обробки клієнтських запитів і замовлень на етапі бронювання. Невчасне підтвердження чи скасування замовлень могли негативно позначитися на лояльності та утриманні клієнтів.

3. Складнощі з утриманням клієнтів. Хоча для залучення нових туристів "Join UP!" пропонував комплекс маркетингових заходів, посередні оцінки за показником лояльності у вирішенні спірних питань вказують на ймовірні проблеми з утриманням вже існуючої клієнтської бази. Неналежний рівень обслуговування під час турів та повільне реагування на скарги могли провокувати відтік клієнтів до конкурентів.

4. Невизначеність ключових конкурентних переваг. З наявної інформації важко зрозуміти, за рахунок яких саме чинників чи особливостей свого турпродукту "Join UP!" планував здобувати конкурентні переваги та формувати унікальні пропозиції для різних споживчих сегментів на високо конкурентному ринку [22 ст. 75].

Таблиця 2.7

Оцінки туроператорів за критеріями туристо-орієнтованості в 2019-2020 рр.

Критерій	TEZ Tour	Pegas Touristik	Coral Travel	Join UP!
Дотримання чартерів	4,82	4,51	4,44	3,00
Затримки рейсів	4,51	4,09	4,13	2,31
Непоселення в готелі	4,65	4,58	4,36	4,04
Робота гідів	4,35	4,19	3,89	3,45
Підтвердження замовлень	4,24	4,14	4,07	

Дотримання чартерних програм У цій категорії "Join UP!" отримав найнижчу оцінку 3,00 серед представлених операторів. TEZ Tour продемонстрував найкращий результат 4,82, а Coral Travel та Pegas Touristik також випередили "Join UP!" з показниками 4,44 та 4,51 відповідно. Це може свідчити про проблеми в логістиці, нестабільність виконання розкладів та недостатній контроль якості обслуговування у "Join UP!".

Затримки та переноси рейсів Знову найгірший результат у "Join UP!" - 2,31 бала. В той час як лідер TEZ Tour має 4,51, а Pegas Touristik та Coral Travel - 4,09 та 4,13 відповідно. Це проблемна зона для туроператора, адже затримки авіарейсів можуть серйозно підірвати довіру клієнтів.

Непоселення в заброньовані готелі За цим критерієм "Join UP!" (4,04) дещо наблизився до показників конкурентів - TEZ Tour (4,65), Pegas Touristik (4,58) та Coral Travel (4,36). Це може свідчити про налагоджену співпрацю з готельними партнерами. Оцінка роботи гідів

Знову найнижча оцінка 3,45 у "Join UP!". Інші оператори мають вищі показники: TEZ Tour - 4,35, Pegas Touristik - 4,19, Coral Travel - 3,89. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем підготовки екскурсійного персоналу в компанії.

Підтвердження замовлень Дані щодо "Join UP!" відсутні, але видно, що решта лідерів демонструють достатньо високі оцінки в діапазоні 4,07-4,24. Можливо, це також проблемна зона для туроператора.

Таким чином, ключовими проблемними аспектами в діяльності "Join UP!" в 2019-2020 рр. були дотримання маршрутних графіків, логістика авіаперевезень, якість роботи гідів та оперативність обробки замовлень. В той час як непоселення в готелі демонструвало більш високі показники.

Для підвищення загальної конкурентоспроможності компанія мала зосередитись на вдосконаленні операційних процесів, підготовці персоналу та забезпеченні стабільно високої якості обслуговування на всіх етапах туру [23].

Розглядаючи сильні сторони компанії, важливо відзначити її активну маркетингову діяльність та партнерську взаємодію. Як було зазначено, "Join UP!" проводив масштабні рекламні кампанії по всій території України з метою підвищення впізнаваності бренду. Компанія також ефективно використовувала можливості медіа-просування, зокрема, співпрацю з популярним тревел-шоу "Орел і Решка". Такі кроки допомагали туроператору збільшувати охоплення цільової аудиторії, формувати позитивний імідж в очах споживачів.

Окрім цього, слід відзначити орієнтацію "Join UP!" на побудову розгалужених партнерських відносин з турагентствами в різних регіонах країни. Туроператор пропонував прозорі та вигідні умови приєднання до мережі, а також надавав всебічну підтримку спільній партнерській діяльності.

Такий підхід забезпечував "Join UP!" широку географію збуту турпродуктів, зручні канали реалізації для клієнтів в їхніх регіонах. Водночас туроператор отримував стабільні вхідні потоки замовлень через мережу партнерів, що давало можливість ефективніше планувати та оптимізувати логістичні витрати.

Продовжуючи аналіз слабких сторін, окрім питань операційної діяльності, слід також приділити увагу питанням управління та розвитку людських ресурсів у компанії. З наявної інформації незрозуміло, наскільки ефективно було організовано системи мотивації, навчання та кар'єрного розвитку персоналу в "Join UP!".

Це могло негативно позначатися на рівні кваліфікації та відданості працівників, згуртованості колективу, що врешті-решт провокувало проблеми з якістю обслуговування та незадоволеність клієнтів. Адже саме від людського чиннику багато в чому залежить успіх сервісної організації на ринку.

Іншою можливою слабкою стороною "Join UP!" могла бути недостатня диверсифікація бізнесу з точки зору пропозиції додаткових супутніх послуг. Якщо компанія зосереджувалася виключно на "класичній" реалізації турпакетів, вона ризикувала втратити певні сегменти клієнтів, які могли надавати перевагу більш комплексному туристичному обслуговуванню - від окремих квитків та бронювання готелів до оренди автомобілів, організації MICE-заходів тощо.

Диверсифікація туристичного продукту та доповнення основної пропозиції супутніми послугами часто дозволяє операторам підвищити середній чек замовлення, запропонувати клієнтам більш комфортне обслуговування "під ключ", ефективніше утримувати їх в подальшому.

Отже, проведений у розділі 2 аналіз діяльності туроператора "Join UP!" дозволив всебічно оцінити його позиції на українському туристичному ринку у 2019-2020 роках, виявити ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити перспективи її подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТУРОПЕРАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ "JOIN UP!"

3.1. Розширення асортименту туристичних послуг

На основі проведеного аналізу сильних та слабких сторін, фінансових показників і конкурентного середовища для туроператора "Join UP!" можна запропонувати низку рекомендацій щодо вдосконалення його діяльності. Однією з ключових рекомендацій є розширення асортименту туристичних пропозицій та пакетів послуг.

Розробка нових тематичних турів Як відомо, одною з конкурентних переваг "Join UP!" є широкий асортимент турпродуктів - від стандартних пакетних турів до індивідуальних авторських турів. Проте динамічний розвиток туристичного ринку вимагає постійного оновлення пропозиції. З цією метою компанії варто активніше розробляти нові тематичні тури, орієнтовані на певні цільові аудиторії та актуальні тренди.

Гастрономічні тури для гурманів і шанувальників вишуканої національної кухні є перспективним напрямком. В рамках таких турів можна поєднати відвідування найкращих ресторанів, дегустацій делікатесів, майстер-класів із національної кухні, знайомства з відомими шеф-кухарями в різних країнах і регіонах. Насичена кулінарна програма, збагачена екскурсіями та культурно-пізнавальними заходами, зацікавить аудиторію гурманів [24].

Винні тури для цінителів виноробства різних регіонів теж мають високий попит у вузькому, проте платоспроможному сегменті споживачів. Такі маршрути можуть включати відвідування виноробних господарств, дегустації із сомельє, ознайомлення з процесом виготовлення та витримки вин, спілкування з виноградарями. Серед популярних напрямків - країни Європи

(Італія, Франція, Іспанія, Португалія, Німеччина), Грузія, Аргентина, Чилі, Нова Зеландія.

Для шанувальників активного туризму цікавими стануть пішохідні маршрути, тури із скелелазінням, рафтингом та іншими екстремальними видами відпочинку. Супровід досвідчених інструкторів, цікаві локації, програми різних рівнів складності для новачків і профі. дозволять охопити широку аудиторію поціновувачів такого роду розваг.

Фото-тури з супроводом професійних фотографів стануть розширенням лінійки пропозицій для креативної частини клієнтів. Серед можливих напрямків - етнографічні тури з відвідуванням місць проживання корінних народів, вивченням їх побуту, фольклору, традицій. Або урбаністичні тури для вуличної фотографії в культових містах. Архітектурні дестинації, природні локації, фестивалі та карнавали - все це створить простір для реалізації творчого потенціалу любителів мандрівної фотографії.

Туристів, які захоплюються старовиною, можуть зацікавити маршрути з відвідуванням визначних історичних пам'яток: заповідників, музеїв, стародавньої архітектури. Такі тури можуть охоплювати як окремі регіони, так і цілі панорами міст чи країн. Екскурсійна та пізнавальна складові у поєднанні з зануренням в атмосферу минулого стануть головними акцентами таких турів.

Для прихильників сучасного мистецтва цікавими можуть бути арт-тури, присвячені новітнім тенденціям в образотворчому та інших видах мистецтва. Вони можуть включати відвідування культурних заходів - виставок, перформансів, фестивалів тощо. Доповнені екскурсіями до сучасних галерей, арт-кластерів, зустрічами з митцями - все це створить багате мистецьке середовище для креативних мандрівників.

Розробка вузьких тематичних турів дозволить "Join UP!" охопити додаткові специфічні аудиторії, задовольнити їх запити, виділитись серед конкурентів. При належному промоушені така диверсифікація дозволить залучити нових клієнтів, підвищити маржинальність завдяки пакетним цінам

на індивідуальні програми. А гнучкий підхід до формування тематики подорожей відкриває широкі перспективи.

Впровадження програм мультидестинаційних турів Окремим перспективним напрямком для "Join UP!" є розробка складних мультидестинаційних турів, які дозволяють охопити декілька міст, країн чи регіонів в межах однієї подорожі. Такі багатокомпонентні тури користуються високим попитом у досвідчених мандрівників, які прагнуть максимальної різноманітності вражень.

Приклади вигідних мультидестинаційних турпакетів:

1. "Балкани": Чорногорія - Албанія - Північна Македонія. Цікава та екзотична для українського споживача комбінація трьох колоритних країн регіону.

2. "Кавказький колорит": Грузія - Вірменія - Азербайджан. Поєднання країн з багатою історією і культурою, різноманітними природними пейзажами та кулінарними традиціями.

3. "Північні столиці": Гельсінкі - Стокгольм - Копенгаген. Насичена програма у трьох європейських містах, кожне з яких є окрасою своєї країни.

4. "Тур по колишніх радянських республіках": Україна - Білорусь - Молдова. Актуальний та пізнавальний маршрут, орієнтований на споживачів з ностальгічними мотивами.

Головними перевагами мультидестинаційних турів є максимальна диверсифікація вражень туристів в одній поїздці, можливість більш ефективно використовувати час та витрати на переміщення. Проте організація таких складних маршрутів з різними переїздами, бронюванням готелів, трансферами, логістикою вимагає високого рівня компетенцій.

Як відомо, одною з конкурентних переваг "Join UP!" є широкий асортимент турпродуктів - від стандартних пакетних турів до індивідуальних авторських турів. Проте динамічний розвиток туристичного ринку вимагає постійного оновлення пропозиції. З цією метою компанії варто активніше

розробляти нові тематичні тури, орієнтовані на певні цільові аудиторії та актуальні тренди.

Гастрономічні тури для гурманів і шанувальників вишуканої національної кухні є перспективним напрямком. В рамках таких турів можна поєднати відвідування найкращих ресторанів, дегустацій делікатесів, майстер-класів із національної кухні, знайомства з відомими шеф-кухарями в різних країнах і регіонах. Насичена кулінарна програма, збагачена екскурсіями та культурно-пізнавальними заходами, зацікавить аудиторію гурманів. Попит на гастрономічні тури постійно зростає в розвинених країнах, а для України цей напрямок все ще недостатньо представлений.

Винні тури для цінителів виноробства різних регіонів теж мають високий попит у вузькому, проте платоспроможному сегменті споживачів. Такі маршрути можуть включати відвідування виноробних господарств, дегустації із сомельє, ознайомлення з процесом виготовлення та витримки вин, спілкування з виноградарями. Серед популярних напрямків - країни Європи (Італія, Франція, Іспанія, Португалія, Німеччина), Грузія, Аргентина, Чилі, Нова Зеландія. Поціновувачі вишуканих вин готові витратити значні кошти на якісні тематичні подорожі, тому цей сегмент є високомаржинальним для туроператорів, які зможуть запропонувати привабливі ексклюзивні програми [25].

Для шанувальників активного туризму цікавими стануть пішохідні маршрути, тури із скелелазінням, рафтингом та іншими екстремальними видами відпочинку. Супровід досвідчених інструкторів, цікаві локації, програми різних рівнів складності для новачків і профі дозволять охопити широку аудиторію поціновувачів такого роду розваг. Особливо актуальними такі тури стануть для молоді та середнього активного покоління з доходами вище середнього рівня.

Фототури з супроводом професійних фотографів стануть розширенням лінійки пропозицій для креативної частини клієнтів. Серед можливих напрямків - етнографічні тури з відвідуванням місць проживання корінних

народів, вивченням їхнього побуту, фольклору, традицій. Або урбаністичні тури для вуличної фотографії в культових містах. Архітектурні дестинації, природні локації, фестивалі та карнавали - все це створить атмосферу для реалізації творчого потенціалу любителів мандрівної фотографії.

Туристів, які захоплюються старовиною, можуть зацікавити маршрути з відвідуванням визначних історичних пам'яток: заповідників, музеїв, стародавньої архітектури. Такі тури можуть охоплювати як окремі регіони відомих історичними центрами, так і цілі панорами культурної спадщини міст чи країн. Насичена екскурсійна та пізнавальна складові у поєднанні з зануренням в автентичну атмосферу минулих епох стануть головними акцентами таких турів.

Для прихильників сучасного мистецтва цікавими можуть бути арт-тури, присвячені новітнім тенденціям в образотворчому та інших видах мистецтва. Вони можуть включати відвідування культурних заходів - виставок, перформансів, фестивалів тощо. Доповнені екскурсіями до сучасних галерей, арт-кластерів, зустрічами з митцями - все це створить багате мистецьке середовище для креативних мандрівників, зацікавлених у розвитку свого естетичного сприйняття.

Розробка вузькоспеціалізованих тематичних турів дозволить "Join UP!" охопити низку додаткових невеликих, проте платоспроможних аудиторій, максимально задовольнити їх специфічні запити, виділитись з-поміж конкурентів. При належному промоушені така диверсифікація дасть змогу залучити нових клієнтів, підвищити маржинальність завдяки пакетним цінам на індивідуальні програми, а гнучкий підхід до формування тематики подорожей відкриває широкі перспективи збільшення клієнтського трафіку та доходів компанії.

Для кращої візуалізації потенційного попиту на тематичні тури в різних цільових сегментах можна навести такий графік з прогнозними оцінками:

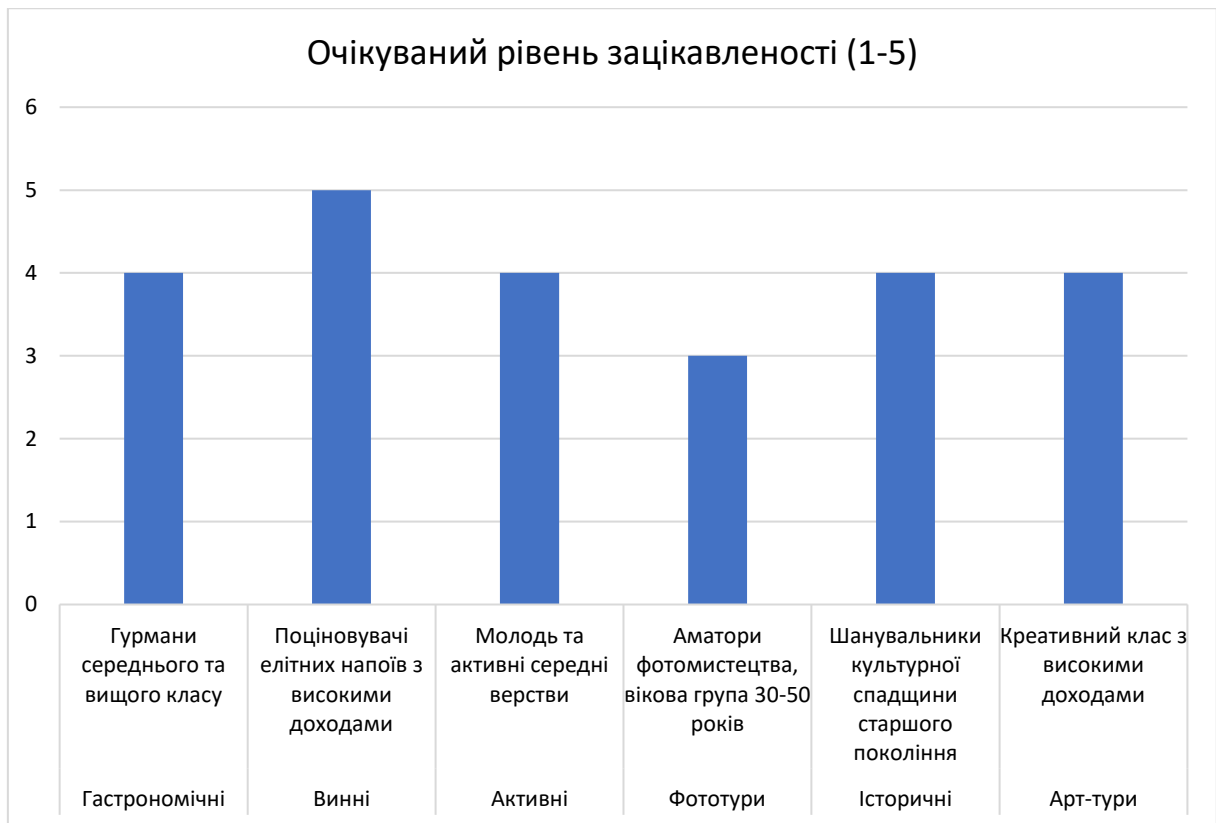


Рис. 3.1. Очікуваний попит на тематичні тури в різних цільових сегментах

Рис. 3.1. демонструє, що найбільший потенціал мають винні та гастрономічні тури для вузьких груп поціновувачів з високими статками. Історичні, арт- та активні тури становлять інтерес для ширших, проте не менш платоспроможних аудиторій. У той час як фототури можуть розраховувати на помірну зацікавленість аудиторії через свою специфічність.

Загалом, представлені дані дозволяють зробити висновок, що ретельна розробка різноманітних тематичних турів є перспективним напрямком диверсифікації діяльності для туроператора "Join UP!". Охоплення низки специфічних, проте платоспроможних ніш дасть можливість залучити нових клієнтів, збільшити середній чек замовлень, підвищити прибутковість компанії. Водночас різноплановість пропозицій дозволить мінімізувати вплив сезонних коливань попиту на окремі види турів.

Успішна імплементація тематичних турпродуктів вимагатиме від "Join UP!" таких ключових заходів:

1. Ретельне дослідження потенційних цільових аудиторій, їх уподобань, запитів, мотивацій до подорожей з метою максимально точного проектування тематики, програм, логістики турів.

2. Налагодження партнерських зв'язків з профільними організаціями, експертами, локальними підрядниками для забезпечення високої якості та автентичності тематичного контенту під час турів.

3. Створення належної матеріально-технічної бази, забезпечення відповідної кваліфікації персоналу та гідів для обслуговування специфічних тематичних турів.

4. Запровадження диференційованого ціноутворення, врахування вищої платоспроможності цільових аудиторій окремих турпродуктів.

5. Розгортання активних промо-кампаній у відповідних цільових нішах, залучення інфлюенсерів, використання Digital-маркетингу.

6. Моніторинг результативності нових турпродуктів, гнучке коригування пропозицій відповідно до зворотнього зв'язку від клієнтів.

Реалізувавши комплексний підхід до розширення асортименту за рахунок тематичних турів, "Join UP!" зможе не лише нарощувати клієнтську базу та доходи, а й значно диверсифікувати свою діяльність, підвищити ступінь унікальності пропозиції на ринку. Це дозволить компанії вигідно виділятися серед конкурентів, зміцнити позиції одного з лідерів галузі в Україні [26 ст. 54].

3.2. Вдосконалення маркетингової стратегії

Вдосконалення маркетингової стратегії є важливою сферою для подальшого розвитку туроператора "Join UP!". Незважаючи на активну рекламну кампанію та зусилля з просування бренду, компанія демонструвала посередні результати за ключовими показниками: підтвердженням замовлень та вирішенням спірних ситуацій із клієнтами, що може вказувати на прогалини

в маркетинговій політиці та взаємодії зі споживачами. Для нарощування конкурентних переваг "Join UP!" доцільно провести ґрунтовні маркетингові дослідження туристичного ринку в Україні для глибокого вивчення потреб і переваг різних споживчих сегментів, розробити диференційовану маркетингову стратегію для різних цільових аудиторій, визначивши ключові конкурентні переваги туристичного продукту для кожної групи та напрями позиціонування компанії на ринку.

А ось таблиця для графіка рекомендацій з вдосконалення маркетингової стратегії:

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії для туроператора "Join UP!"

Рекомендація
Провести ґрунтовні маркетингові дослідження туристичного ринку
Розробити диференційовану маркетингову стратегію для різних цільових аудиторій
Запровадити CRM-систему для персоналізованого зворотнього зв'язку
Посилити роботу з підвищення лояльності існуючих клієнтів
Оптимізувати контент-стратегію в digital-просторі та SMM
Розширити присутність та вдосконалити інструменти інтернет-продажів
Розвивати партнерські програми для турагентів
Впровадити нові технології, як от чат-боти
Посилити маркетингові комунікації та PR-діяльність

Провести ґрунтовні маркетингові дослідження туристичного ринку в Україні є надзвичайно важливим кроком для туроператора "Join UP!" з метою глибокого вивчення потреб і переваг різних споживчих сегментів, їхніх очікувань і вимог до туроператорів.

Ретельне маркетингове дослідження дозволить компанії зібрати цінні дані про поточний стан та тенденції на туристичному ринку, смаки та вподобання різних груп споживачів, їхню купівельну спроможність, мотивацію при виборі турів, чинники, що впливають на прийняття рішень про подорож тощо. Це надзвичайно важлива інформація для розробки

максимально актуальної та привабливої пропозиції з урахуванням специфіки цільових аудиторій.

Методи маркетингових досліджень можуть включати як кількісні, так і якісні інструменти: онлайн-опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, вивчення вторинних даних, аналіз відгуків клієнтів тощо. Комплексний підхід дозволить отримати найбільш повну та об'єктивну картину ринку.

На основі результатів ґрунтовного маркетингового дослідження "Join UP!" матиме змогу розробити чітку диференційовану маркетингову стратегію для різних цільових аудиторій споживачів туристичних послуг. Компанія зможе виділити окремі сегменти за критеріями віку, доходу, місцеперебування, способу життя тощо та сформувані для кожного сегменту унікальну пропозицію відповідно до його специфічних запитів та вподобань [27].

Ключовим елементом диференційованої маркетингової стратегії стане визначення конкурентних переваг туристичного продукту "Join UP!" для кожної цільової групи споживачів. Йдеться про акцентування тих особливостей турпродукту, які є найбільш цінними та привабливими для певного сегменту. Це дозволить підвищити релевантність пропозиції компанії та її конкурентоспроможність порівняно з ринковими альтернативами.

Окрім цього, результати маркетингового дослідження мають стати підґрунтям для формування оптимальних напрямів позиціонування туроператора "Join UP!" на ринку для різних споживчих груп. Правильне позиціонування сприятиме посиленню унікальності бренду та його туристичного продукту в сприйнятті цільової аудиторії.

Таким чином, проведення ґрунтовних маркетингових досліджень туристичного ринку стане базисом для формування надзвичайно ефективної та релевантної маркетингової стратегії "Join UP!", здатної максимально враховувати потреби різних сегментів споживачів та підвищити конкурентоспроможність компанії.

У контексті подальшого розвитку туроператора "Join UP!" важливою сферою є вдосконалення його маркетингової стратегії. Незважаючи на активну рекламну кампанію та зусилля з просування бренду, згідно з аналізом, було відзначено деякі недоліки компанії, особливо у показниках підтвердження замовлень та вирішення спірних ситуацій із клієнтами. Це може свідчити про прогалини в маркетинговій політиці та взаємодії зі споживачами.

Одним із способів поліпшення ситуації може бути запровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Ця система дозволить збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для покращення комунікації та взаємодії з ними. Вона також допоможе відстежувати історію відносин з кожним клієнтом, що дасть змогу забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження CRM для туроператора "Join UP!"

Етапи впровадження CRM	Термін впровадження
Аналіз потреб клієнтів	1 місяць
Вибір CRM-системи	2 тижні
Налагодження системи	1 місяць
Навчання персоналу	2 тижні
Тестування системи	2 тижні
Повне впровадження	1 місяць

Після впровадження CRM компанія зможе ефективніше взаємодіяти з клієнтами, вирішувати їхні проблеми та забезпечувати якісний сервіс. Це дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів та покращити ключові показники діяльності туроператора "Join UP!".

Однією з ключових аспектів подальшого розвитку туроператора "Join UP!" є посилення роботи з підвищення лояльності існуючих клієнтів. Незважаючи на проведену активну рекламну кампанію та зусилля з просування бренду, аналіз показав, що компанія стикається з посередніми

результатами у підтвердженні замовлень та вирішенні спірних ситуацій із клієнтами. Це може свідчити про наявність прогалин у маркетинговій політиці та взаємодії зі споживачами.

Для ефективного вирішення цих проблем та збільшення лояльності клієнтів пропонується розробка та впровадження преміальних програм заохочення. Ці програми можуть включати в себе різноманітні бонуси, знижки та інші переваги для постійних клієнтів. Наприклад, можливість отримання додаткових знижок або безкоштовних послуг за певну кількість замовлень або витрачених коштів.

Для успішної реалізації преміальних програм необхідно провести детальний аналіз потреб та уподобань клієнтів. Також важливо враховувати конкурентну ситуацію на ринку та тренди споживчої поведінки. На основі цього аналізу можна розробити індивідуалізовані пропозиції, спрямовані на максимізацію цінності для клієнтів.

Оптимізація контент-стратегії та присутності в digital-просторі набуває критичної ваги для сучасних туристичних брендів. Адже більшість споживачів починають свій шлях до придбання туру саме з онлайн-пошуку та вивчення контенту різних туроператорів. Тож потрібно ретельно проаналізувати поточний стан присутності "Join Up!" на цифрових майданчиках.

Важливо оцінити ефективність веб-сайту компанії, його юзабіліті, конверсії, SEO-оптимізацію. Також слід провести аудит присутності бренду в соцмережах, активності акаунтів, залучення аудиторії, якості візуального контенту. За результатами аналізу можна виявити слабкі місця та нереалізовані можливості для покращення.

Наступним кроком має стати розробка комплексного контент-плану для всіх використовуваних digital-каналів. Контент план допоможе системно наповнювати їх корисною, цікавою та актуальною інформацією у потрібному форматі та ритмі. Крім того, план дозволить інтегрувати різні канали, узгодити комунікації та посилити їхній синергетичний ефект.

При створенні контенту важливо фокусуватися на залученні цільової аудиторії. Для цього потрібно добре розуміти портрети своїх персон, їхні вподобання, больові точки та запити. Успішний туристичний контент має надихати, розважати, інформувати, тобто по-справжньому взаємодіяти з клієнтом. Треба експериментувати з різними форматами: лонгріди, інфографіка, відео, подкасти, фото-інсайти тощо.

В туризмі особливо ефективно спрацьовують емоційно-візуальні матеріали, здатні передати атмосферу різних локацій та надихнути на подорож. Важливо дотримуватись принципів сторітелінгу, персоналізації контенту та його інтерактивності - це суттєво підвищує залученість аудиторії [28 ст. 31].

Окрім класичних соцмереж, для туроператорів відкриваються нові можливості SMM. Наприклад, Інстаграм-блогери, тревел-лідери думок, цікаві профілі місцевих резидентів із різних куточків світу. Співпраця з ними у форматі партнерського, нативного маркетингу значно підсилить присутність та лояльність до бренда. Також величезний потенціал мають туристичні спільноти в месенджерах.

На кожному етапі воронки продажів мають застосовуватись відповідні контент-маркетингові тактики. На верхніх рівнях - просвітницький, розважальний контент для підвищення обізнаності та залучення трафіку. В середині воронки - всі інструменти для прогрівання ЦА, демонстрації експертності бренду, вирішення сумнівів та ін. На нижніх етапах - максимально конверсійний контент із заклик до дій, акційні пропозиції, відгуки клієнтів.

Комплексна оптимізація контент-стратегії в digital потребує залучення фахівців різних профілів: маркетологи, копірайтери, дизайнери, SMM-фахівці та ін. Лише злагоджена командна робота на базі детального аудиту, планування і оригінального контенту забезпечить бажаний результат у вигляді нарощування онлайн-присутності, залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих.

Розширення інтернет-продажів є одним з ключових напрямків розвитку для сучасного туроператора. Адже онлайн-канал надзвичайно зручний та затребуваний серед споживачів, відкриває нові географічні ринки збуту без значних інвестицій у фізичну присутність.

Першочергово необхідно провести ґрунтовний аналіз зручності використання та конверсійної ефективності сайту чи онлайн-системи бронювання "Join Up!". Оптимізувати юзабіліті, швидкість завантаження, мобільну версію, впровадити найновіші UX-практики. Максимально спростити процес пошуку, вибору та бронювання турпродукту.

Важливою складовою є інтеграція зручних опцій оплати: банківські картки, електронні гаманці, крипто-рішення, виплати частинами тощо. Клієнти мають отримати максимум платіжних альтернатив за мінімуму зусиль. Доцільно також впровадити бонусні програми лояльності.

Беззаперечним трендом стає повсюдне використання смартфонів та мобільних додатків для бронювання турів. Тож необхідно адаптувати всю онлайн-екосистему компанії під мобайл, зробивши акцент на зручності та максимальній простоті резервування з гаджетів.

Окремої уваги потребує застосування найсучасніших технік конверсійного маркетингу. Наприклад: ретаргетинг відвідувачів, персоналізовані пропозиції з використанням AI, автоматизовані email-підказки для недобронювань, вікна-нагадування на сайті та безліч інших рішень.

Для залучення нових клієнтів надзвичайно ефективною є якісно налаштована контекстна реклама у Гугл та інших пошуковиках. Вона має ідеально відповідати цільовим запитам, створювати привабливі та релевантні оголошення з високою ставкою відкликів.

Загалом для максимізації онлайн-продажів слід сформувати цілісну ефективну екосистему з безперебійним поєднанням усіх елементів - сайту, мобільної версії, CRM, реклами, аналітики тощо. І постійно оптимізувати кожен її ланку задля забезпечення найвищого рівня конверсій.

Партнерські програми для турагентів завжди відігравали ключову роль у бізнес-моделі туроператорів. Адже турагенти забезпечують охоплення широкої географії продажів, мають тісні зв'язки з локальними аудиторіями, що значно полегшує залучення клієнтів.

Для "Join Up!" принципово важливо сформувати надійну партнерську мережу та систему роботи з турагентами. Це дозволить значно посилити канали збуту та охоплення цільової аудиторії в різних регіонах.

По-перше, необхідно чітко визначити критерії відбору агентств до партнерської програми. Це може бути досвід роботи, репутація, обсяги продажів, охоплення певних ринкових ніш тощо. Також важливо передбачити мотиваційні системи та форми заохочення для різних категорій агентів.

Наступним кроком слід запровадити зручні технічні рішення для тісної співпраці та взаємодії з партнерами. Зокрема, комплексну CRM-систему для відстеження всіх замовлень, фінансових розрахунків, надання маркетингових матеріалів тощо. Або ж створити закриту он-лайн платформу типу екстранету для агентів із персоналізованим доступом та інструментами.

Обов'язковим є проведення регулярних навчальних тренінгів та сертифікації для агентів. Вони мають добре розуміти всі пропозиції туроператора, специфіку продукту, правила роботи, стандарти обслуговування. Це дозволить їм бути професійними консультантами для кінцевих клієнтів.

Для підвищення лояльності та мотивації партнерів доцільно запровадити бонусні та партнерські програми. Наприклад, виплату додаткових відсотків від продажів, спеціальні акційні пропозиції та знижки, організацію ознайомлювальних турів для кращих агентів тощо.

Важливою складовою партнерських програм є спільні маркетингові акції та кампанії для залучення клієнтів. Туроператор може надати турагентам комплект готових промо-матеріалів, брендovanі POS-матеріали, рекламні бюджети на локальному рівні. Або запуснути загальнонаціональну рекламну кампанію з залученням агентської мережі.

Загалом грамотне налагодження та розвиток партнерських програм дозволить "Join Up!" суттєво збільшити власну присутність на ринку, підвищити обсяги продажів, а також сформувати лояльне коло постійних агентів-партнерів у різних регіонах.

3.3. Підвищення якості обслуговування

Впровадження комплексної системи стандартів якості має стати одним з ключових пріоритетів для туроператора "Join Up!" у контексті вдосконалення рівня обслуговування та забезпечення стабільно високої якості турпродукту. Адже турист бажає отримувати гарантовану якість незалежно від специфіки туру чи регіону подорожі.

На першому етапі необхідно провести детальний аудит і картування всіх бізнес-процесів компанії - від вхідних замовлень до фінального обслуговування туристів. За кожним ключовим процесом мають бути розроблені стандартні операційні процедури (SOP) із чітким регламентуванням усіх кроків, відповідальних осіб, термінів виконання, показників якості тощо.

Важливо стандартизувати та формалізувати процедури на всіх етапах обслуговування туристів: до-, під час та після подорожі. Наприклад, порядок прийняття замовлень і бронювання, вимоги до трансферів, зустрічей і розміщення, специфікації екскурсійної програми, алгоритми дій персоналу в разі надзвичайних ситуацій тощо. Кожен співробітник має бути детально проінструктований щодо дотримання стандартів на своїй ділянці роботи.

Ключовим елементом підвищення якості є впровадження та наступна сертифікація системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Цей документ регламентує всі процеси планування, контролю, забезпечення та поліпшення якості продукції/послуг. Зовнішня авторитетна сертифікація від визнаного органу з акредитацією

демонструватиме належний рівень туроператора та його здатність постійно гарантувати високу якість власних турпродуктів.

Невід'ємною складовою системи якості є також розробка і запровадження процедур внутрішнього аудиту та аналізу відхилень від стандартів. Це можуть бути як регулярні планові перевірки, так і випадкові інспекційні візити "таємний гість". За результатами аудитів мають вживатись невідкладні коригувальні дії для усунення виявлених недоліків та розробки запобіжних заходів для недопущення їх у подальшому.

Важливою умовою успішного впровадження та життєздатності системи управління якістю є лідерство та безумовна підтримка вищого керівництва компанії. Воно має демонструвати власним прикладом важливість дотримання стандартів, мотивувати персонал відповідними заохоченнями, створювати атмосферу нетерпимості до порушень якості на будь-якому з етапів.

Крім того, процес стандартизації діяльності жодним чином не має бути одноразовою кампанією. Навпаки - це має бути циклічний процес постійного вдосконалення та підвищення вимог до якісних показників. Своєчасне оновлення та перегляд SOPтів, їх адаптація до мінливих умов та потреб ринку й клієнтів, безперервне навчання персоналу забезпечать перманентний контроль над якістю турпродукту.

Одним з ключових елементів підвищення рівня обслуговування є також стандартизація всіх процедур взаємодії з клієнтами на різних етапах туру. Кожен контактний пункт має бути деталізований та відповідати єдиним загальним стандартам компанії.

Почати варто з чіткої регламентації процесу прийняття та обробки замовлень від клієнтів. Який саме канал використовувати для звернень: гаряча лінія, цілодобовий онлайн-чат, месенджери, соцмережі? Які вимоги до якості консультацій, термінів реагування, формату надання пропозицій та підтверджень бронювання? Всі ці параметри мають бути чітко задокументовані та оцифровані.

На етапі підготовки до туру важливо стандартизувати порядок надсилання туристам повного інформаційного пакету: деталі туру, ваучери, підказки та інструкції, контактні дані представників на місцях. Особливої уваги потребують стандарти ідентифікації та зустрічей туристів при трансфері, вимоги до позначок та обладнання трансферних транспортних засобів.

Під час туру всі взаємодії з туристами мають відбуватись згідно чітких регламентів - від зустрічей гідями та інструктажів, до процедур розміщення та обслуговування готелями. Обов'язково потрібно детальні SOP для вирішення форс-мажорних та надзвичайних ситуацій - затримок, екстрених медичних випадків, конфліктів з постачальниками тощо.

Не менш важливою є стандартизація комунікацій після завершення туру: процедури збору відгуків, передачі реклаमाцій та скарг туристів, алгоритми реагування та компенсацій в разі виникнення спірних ситуацій.

Головна ціль усіх цих стандартів полягає у формуванні позитивного безперебійного клієнтського досвіду на кожному етапі взаємодії з туристом. Він має відчувати передбачуваність, безпеку та високий рівень сервісу незалежно від специфіки туру.

Розробка та дотримання чітких стандартних процедур сприятиме мінімізації ризиків браку, складних ситуацій та помилок персоналу. Це допоможе туроператору уникати додаткових репутаційних і фінансових втрат через незадоволених клієнтів.

Неможливо досягти сталого високого рівня обслуговування без впровадження комплексної системи управління якістю, що відповідає визнаним міжнародним стандартам. Одним з основних орієнтирів у цьому напрямку для туристичної індустрії є стандарт ISO 9001 у його останній редакції [29].

Людський чинник відіграє визначальну роль у забезпеченні високого рівня клієнтського сервісу в туристичній індустрії. Адже саме від вмінь, ставлення та компетенцій персоналу напряду залежить задоволеність туристів якістю обслуговування. Тому для туроператора "Join Up!" одним з пріоритетів

має стати комплексний розвиток персоналу через систематичне навчання та вдосконалення HR-практик.

Насамперед необхідно впровадити програми регулярних тренінгів продуктової грамотності для всіх працівників, що мають безпосередній контакт з клієнтами. Це дозволить їм глибоко розуміти всі пропозиції компанії, їхні специфіки та переваги, вміти надавати кваліфіковані консультації. Особлива увага має приділятися навчанню нових унікальних турпродуктів чи відкриттю нових напрямків.

Наступним обов'язковим елементом має стати розвиток сервісних компетенцій персоналу. Ці тренінги мають бути орієнтовані на формування навичок ефективних комунікацій, вирішення конфліктів, управління складними ситуаціями тощо. Особливої уваги потребують тренінги практичної професійної взаємодії з клієнтами різних вікових, культурних чи поведінкових груп для забезпечення максимальної персоналізації сервісу.

Інноваційним напрямком у туризмі стає розвиток емоційного інтелекту та емпатії у персоналу. Адже більшість туристів прагнуть не просто високого сервісу, а незабутніх емоційних вражень від подорожей. Тренінги емоційної грамотності дозволять співробітникам краще розуміти приховані потреби клієнтів, вибудовувати автентичні емоційні зв'язки, створювати індивідуальний емоційний досвід.

Для оцінки ефективності навчальних заходів має діяти система періодичної атестації та оцінки компетенцій працівників. Це може здійснюватись як у формі тестувань та усних опитувань, так і у формі "таємний клієнт" для оцінки вмінь персоналу в реальних виробничих ситуаціях.

Цілеспрямовані зусилля мають бути докладені також до розбудови справжньої клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Її формування залежить від безпосереднього лідерства топ-менеджменту компанії, яке має невпинно транслювати та демонструвати на власному прикладі цінності клієнтоцентризму. Важливими елементами є чітке декларування клієнтоорієнтованої місії, залучення працівників до розробки стандартів і

процедур обслуговування, створення відкритих майданчиків для обговорення проблем і проактивного вдосконалення.

Врешті, обов'язковою умовою має стати запровадження ефективних програм мотивації та заохочення персоналу за висококласне обслуговування клієнтів. Окрім традиційних фінансових інструментів (бонуси, премії, надбавки), варто використовувати і нематеріальні форми визнання - від похвальних відзнак та привілеїв до кар'єрних перспектив і навчальних можливостей. Мають практикуватись як індивідуальні стимули, так і командне заохочення підрозділів. Участь самих працівників в розробці таких програм підвищить їхню лояльність та відданість.

Пріоритетне інвестування компанії у навчання, мотивацію та розбудову відповідної корпоративної культури неодмінно капіталізується у високій кваліфікації, лояльності та внутрішньому драйві персоналу до надання неперевершеного клієнтського сервісу. А це є запорукою міцних і тривалих відносин з туристами, незмінної високої репутації компанії на ринку.

Наступним критично важливим аспектом забезпечення якісного обслуговування в туризмі є налагодження ефективної співпраці та взаємодії з постачальниками - готелями, авіакомпаніями, екскурсійними операторами, перевізниками тощо. Адже туроператор фактично є інтегратором широкого спектру послуг від різних надавачів, від яких вимагається єдиний високий рівень сервісу для туристів.

Першим кроком має стати ретельний аудит усіх існуючих та потенційних партнерів щодо їхньої відповідності критеріям якості, які має встановити "Join Up!". Наприклад, для готелів це може бути наявність зірковості, високі рейтинги на незалежних майданчиках відгуків, відповідність критеріям санітарії та пожежної безпеки тощо. Ретельне тестування нових постачальників послуг має стати невід'ємною практикою компанії.

Після відбору доцільно регулярно організовувати особисті робочі зустрічі як з ключовими партнерами, так і з другорядними підрядниками. Це

дозволить вибудувати тісні та систематичні зв'язки, обговорювати виниклі проблеми та узгоджувати шляхи їх вирішення, налагоджувати прозорий зворотний зв'язок.

Окремим елементом є спільна розробка угод про рівень обслуговування (SLA) з кожним постачальником. Ці документи мають деталізувати очікувані стандарти взаємодії, терміни та параметри виконання послуг, методи звітування та врегулювання конфліктів. Доцільно також включити чіткі механізми фінансової відповідальності та санкцій за порушення зобов'язань однією зі сторін.

Надважливу роль відіграватиме імплементація ключових показників ефективності (KPI) якості у договори з партнерами. Наприклад, рівень задоволеності гостей, оперативність реагування на запити, кількість скарг, дотримання стандартів безпеки тощо. Це дозволить більш об'єктивно оцінювати діяльність надавачів послуг та вживати заходів у разі невідповідності встановленим нормативам.

Загалом, системний підхід до співпраці та управління відносинами з постачальниками є критично важливим для забезпечення високої якості турпродукту та послуг для клієнтів туроператора "Join Up!".

Налагодження тісної комунікації, спільне планування та постійний моніторинг діяльності контрагентів дозволять оперативно виявляти та усувати будь-які недоліки чи відхилення від встановлених стандартів якості на всіх етапах надання туристичних послуг. Лише злагоджена взаємодія з ретельно відібраними та перевіреними надавачами послуг здатна гарантувати туроператору контроль та стабільність рівня обслуговування.

Невід'ємною компонентою системи управління якістю для туроператора має стати також створення ефективної системи вимірювання задоволеності клієнтів. Адже лише постійний моніторинг зворотного зв'язку та думок туристів дозволить своєчасно виявляти проблемні місця у сервісі та вживати відповідних коригувальних дій.

У цьому контексті критично важливим є впровадження загальноновизнаних метрик вимірювання задоволеності, таких як NPS (індекс лояльності) та CSAT (індекс задоволеності). Це дасть змогу кількісно оцінювати рівень сервісу, встановлювати цільові показники та відстежувати динаміку в розрізі окремих напрямків, турпродуктів, контактних точок із клієнтами.

Доцільно запровадити повністю автоматизовану систему розсилки опитувальників та анкет після кожного виконаного туру. Вона має забезпечити максимальне охоплення учасників та зручність надання зворотного зв'язку з будь-яких пристроїв. Опитування мають бути лаконічними, але водночас деталізованими для отримання конструктивної аналітики за всіма етапами поїздки [30].

Окремо варто організувати постійний аналіз відгуків та коментарів туристів у соціальних мережах, на профільних сайтах бронювання та туристичних платформах. Це дозволить виявляти потенційно проблемні сфери, а також відстежувати загальну репутацію бренду в онлайн-середовищі.

Важливим елементом має стати створення зручного каналу (гарячої лінії, онлайн-форми) для приймання оперативних скарг та пропозицій від клієнтів. Кожне звернення має ретельно вивчатись і вноситись до загальної бази даних для аналізу.

Зібрана інформація зворотного зв'язку має регулярно обговорюватись і аналізуватись відповідними підрозділами компанії. За результатами проведених досліджень мають ухвалюватись рішення щодо вдосконалення продуктів, процесів, навчання персоналу та ін. Важливим також є впровадження механізму закритого циклу - доведення до відома клієнтів про вжиті заходи після їхніх скарг та пропозицій.

Отже, для підтримання конкурентоспроможності та стабільного зростання на турорегаторському ринку компанії "Join Up!" необхідно реалізувати комплекс заходів з удосконалення власної діяльності за кількома ключовими напрямками.

По-перше, критично важливим є розширення та диверсифікація асортименту туристичних послуг і продуктів. Розробка інноваційних, індивідуалізованих та тематичних турів, орієнтованих на специфічні цільові ніші, дозволить компанії вигідно відрізнятись серед конкурентів та збільшити свою присутність на ринку. Акцент на ексклюзивні авторські турпродукти стане запорукою формування сталої клієнтської лояльності.

Не менш важливим чинником успіху є вдосконалення маркетингової стратегії. Оптимізація контент-стратегії в digital-просторі та SMM, розширення інструментів інтернет-продажів, розвиток партнерських програм для турагентів, впровадження інноваційних технологій - всі ці елементи здатні суттєво покращити ефективність залучення нових клієнтів, дистрибуції продуктів і каналів комунікації. Окрему увагу слід приділити посиленню маркетингових комунікацій та PR-діяльності для формування позитивного бренд-іміджу компанії.

Проте ключовим чинником конкурентної переваги для туроператора залишається підвищення якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Впровадження комплексної системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, розробка та контроль дотримання стандартних процедур обслуговування, орієнтація на постійний професійний розвиток та мотивацію персоналу, тісна взаємодія з постачальниками послуг за принципами партнерства - всі ці заходи сприятимуть формуванню неперевершеного позитивного клієнтського досвіду. Окрім цього, обов'язковим елементом має стати створення ефективної системи вимірювання задоволеності клієнтів та управління онлайн-репутацією компанії.

Лише інтегрований підхід та комплексна реалізація запропонованих заходів щодо оновлення пропозиції, вдосконалення маркетингу та забезпечення високих стандартів якості зможе забезпечити туроператорові "Join Up!" міцні конкурентні позиції, стрімке зростання та високий ступінь лояльності серед клієнтів.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах війни між Україною та Росією туристична галузь зазнає безпрецедентних викликів та потрясінь. Воєнні дії спричинили різке скорочення туристичних потоків, дестабілізували ринок та негативно вплинули на функціонування туристичних компаній. Водночас, незважаючи на складні реалії, туристична діяльність залишається важливим сектором економіки, що забезпечує робочі місця, сприяє розвитку суміжних галузей та формує значні надходження до бюджету. Тому для забезпечення виживання, конкурентоспроможності та стабільного розвитку у воєнний та повоєнний період туристичним компаніям, зокрема великому туроператору "Join UP!", необхідно вжити комплекс системних заходів за кількома ключовими напрямками.

По-перше, критично важливим для утримання конкурентних позицій на ринку є постійне оновлення та збагачення асортименту туристичних пропозицій і послуг. У воєнний час попит на класичні пляжні тури та масовий туризм різко скоротився через об'єктивні чинники безпеки. Натомість зростає інтерес до внутрішнього, пригодницького, екологічного туризму, поїздок з освітньою чи волонтерською метою. Тому туроператорам необхідно активно розробляти нові інноваційні турпродукти, спрямовані на задоволення змінених потреб споживачів. Зокрема, перспективними є:

1. Програми внутрішнього туризму з акцентом на безпечні регіони України, її унікальні природні, історико-культурні та сакральні об'єкти. Формування тематичних, інтерактивних турів, орієнтованих на поєднання відпочинку з національно-патріотичним вихованням.

2. Пропозиції пригодницького, екстремального туризму, орієнтованого на молодіжну аудиторію - спелеологічні тури, рафтинг, альпінізм, парапланеризм тощо.

3. Тури волонтерського спрямування з відвідуванням територій, що постраждали від окупації та бойових дій, для надання допомоги місцевому населенню, фізичного відновлення регіонів.

4. Програми освітнього, ділового туризму для груп і корпоративних клієнтів із навчальними, мотиваційними компонентами.

5. Ексклюзивні авторські тури для вузьких вибагливих цільових ніш - етнотури, гастрономічні, медичні тощо.

Розширення пропозиції такими інноваційними продуктами допоможе туроператору диверсифікувати свій бізнес, знизити ризики та залежність від окремих напрямків, а також вигідно вирізнятися на тлі конкурентів, формуючи стійку клієнтську лояльність.

Другим ключовим чинником успіху для "Join UP!" має стати комплексне вдосконалення маркетингової стратегії компанії. Головний акцент необхідно зробити на активне використання цифрових інструментів та онлайн-каналів просування і продажу туристичних послуг. Карантинні обмеження, а також зростання популярності покоління міленіалів та Y змушують переносити більшу частину маркетингових активностей у digital-простір. Для туроператора критично важливо:

1. Оптимізувати присутність бренду в онлайн-середовищі, забезпечити високу впізнаваність серед цільових аудиторій у соцмережах і на інших цифрових майданчиках. Ефективно використовувати SMM, таргетовану рекламу, а також співпрацювати з лідерами думок та впливовими блогерами.

2. Сконцентруватися на розвитку мобільних додатків і сучасного, інтуїтивно зрозумілого корпоративного сайту, який би полегшував пошук та онлайн-бронювання турів.

3. Впровадити сучасні системи автоматизації продажів, CRM, інтернет-магазини і технології е-комерції для кращого досвіду клієнтів. Розробити зручні інструменти покупки й оплати турів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1.
2. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та чинники її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018.
3. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень : наук.-практ. журн. Київ : Центр, 2011. № 7.
4. Блонська В.І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / В.І. Блонська, Н.Т. Депа // Науковий вісник НЛТУ України – 2010 – №20(15) – с.115-120.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.М.Бойчик.– К.: Атіка, 2012. – 543 с.
6. Бугера О. І. Забезпечення безпеки туризму в умовах цифровізації: кримінологічний аспект / О. І. Бугера // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. - 2022. - Т. 33(72), № 3. - С. 34-38.
7. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2.
8. Гальків Л. І. Етнічний туризм як інструмент забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства / Л. І. Гальків, О. В. Килин, Н. М. Стручок // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 3(1). - С. 18-21.
9. Гаращук О. Формування тренда еколого-безпечного соціального середовища – важливої складової сталого розвитку (на прикладі туризму) / О. Гаращук, В. Куценко // Вісник економіки. - 2021. - Вип. 2. - С. 26-38.

10. Голод А. П. Безпека DESTИНАЦІЙ міжнародного туризму в умовах глобальних загроз / А. П. Голод, О. І. Графська, М. Б. Базюк // Причорноморські економічні студії. - 2021. - Вип. 72(2). - С. 57-62.

11. Голод А. П. Безпека туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень / А. П. Голод // Інноваційна економіка. - 2014. - № 4. - С. 190-194.

12. Голод А. П. Екологічна безпека туризму в регіоні: суть та шляхи забезпечення / А. П. Голод, З. П. Новосад // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.3. - С. 84-88.

13. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 284 с.

14. Гостюк В. І. Проблеми правового регулювання безпеки туризму / В. І. Гостюк // Європейські перспективи. - 2014. - № 6. - С. 162-167.

15. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 34.

16. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського університету: Серія економічна. 2004. Вип. 33. С. 431–436.

17. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2011. – 212 с.

18. Гузар Б.С. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.

19. Гуменюк В. В. Економічна безпека курортно-рекреаційного туризму / В. В. Гуменюк. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_15

20. Давиденко Н.В., Шацька З.Я. Особливості та проблеми розвитку світового туризму // Н.В. Давиденко, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в

умовах інноваційного типу прогресу». – 16 березня 2020 р. – Київ, КНУТД. – с. 423-426.

21. Данчевська І. Р. Безпека туризму України в умовах воєнного стану / І. Р. Данчевська // Вісник Херсонського національного технічного університету. - 2022. - № 2. - С. 193-196.

22. Демчук В. С. Дайджест опитувань U-Report: III квартал 2023 р. (внутрішній туризм, радіаційна та ядерна безпека, фінансова грамотність) / В. С. Демчук // Український соціум. - 2023. - № 3. - С. 137-145.

23. Денисенко М.П., Шацька З.Я., Захарченко О.О. Заходи активізації інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств (на прикладі ТОВ «Агентство «Pan Ukraine»). Причорноморські економічні студії. 2019. №45. с. 61-67.

24. Денисенко М.П., Шацька З.Я., Олексієнко О.О. Особливості формування інвестиційної стратегії туристичного підприємства. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7468> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.1

25. Дикань В.Л. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки / В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. — Харків, УкрДАЗТ. - 2009. - № 28.- 320 с.

26. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

27. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти / Драган О. І; М-во культури і туризму України, Держ. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. – К., 2006. – 143 с.

28. З. Я. Шацька, А.А. Шевель, Д.Ю. Шендра Дитячий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // З. Я. Шацька, А.А. Шевель, Д.Ю. Шендра. - Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали I Міжнародної наук.-практ. Інтернет конф. – Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. - 232 с.- с.219-221.

29. З. Я. Шацька, Я. В. Бойко Проблеми забезпечення сталого розвитку туризму в Україні в умовах глобальних викликів //З. Я. Шацька, Я. В. Бойко . - Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв : матеріали I Міжнародної наук.-практ. Інтернет конф. – Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. - 232 с.- с.215-217.

30. Заваріка Г. М. Суспільно-географічне дослідження безпеки туризму в умовах глобалізації і конфліктів / Г. М. Заваріка // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Географічні науки. - 2018. - Вип. 9. - С. 45-50.

31. Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.

32. Ілляшенко О. В. Фінансово-аналітична складова економічної безпеки підприємств сфери туризму та готельно-ресторанної справи / О. В. Ілляшенко, О. Ю. Литовченко // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2023. - Т. 2. - С. 39-43.

33. Інноваційний дизайн фінансово-управлінського обліку та впливу міграції населення на розвиток агропідприємств в умовах безпекових та інформаційних ризиків / Л. Бондарчук, Н. Мазур, Т. Р. Цалко, М. Коваленко, Н. М. Заріцька, П. В. Пузирьова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – Т. 5 (52). – Р. 481-493.

34. Кирилюк І. М. Безпекові аспекти розвитку туризму в умовах пандемії COVID-19 / І. М. Кирилюк, Л. А. Чвертко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2021. - Вип. 17(2). - С. 178-189.

35. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / М-во освіти та науки України, Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х.: ХНАДУ, 2009. – 159 с.

36. Клименко С.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. “Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана”. - К.: КНЕУ, 2008. – 515 с.

37. Козловський Є. В. Загальні питання безпеки та страхування у сфері туризму / Є. В. Козловський // Питання культурології. - 2013. - Вип. 29. - С. 67-74.
38. Конкуренентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
39. Корж Н. В. Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складової сталого розвитку туризму в Україні / Н. В. Корж, О. В. Заноско. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_24
40. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства / М. Я. Коробов. – К.: Знання, 2012. – 276 с.
41. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій/ І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Випуск 1 (44). – С. 219-225.
42. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2011. С. 180–188.
43. Кривокульська Н. Удосконалення інституційних основ управління регіональним розвитком туризму та рекреації через здійснення управлінням ДСНС України в Тернопільській області функціональної діяльності щодо забезпечення безпеки екосистеми / Н. Кривокульська // Галицький економічний вісник. - 2015. - № 2. - С. 40-49.
44. Криволапов Е. А. Модель формування професійної компетентності з безпеки туризму у майбутніх фахівців туристичної галузі / Е. А. Криволапов // Молодий вчений. - 2018. - № 4.2. - С. 134-137.
45. Криволапов Е. А. Теоретичні аспекти забезпечення безпеки сфери туризму в Україні / Е. А. Криволапов, Д. А. Люта // Географія та туризм. - 2021. - Вип. 63. - С. 25-30.

46. Куценко В. І. Екологічна безпека - передумова розвитку індустрії туризму / В. І. Куценко. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_15

47. Марценюк Л. В. Оцінювання запровадження безпечного виду туризму – караванінгу в Україні / Л. В. Марценюк, Ю. С. Вакуленко, Б. Дас // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2022. - № 4. - С. 362-367.

48. Наумік-Гладка К. Г. Розвиток безпеки міжнародної підприємницької діяльності та івент-туризму в умовах цифрових технологій та психологізації / К. Г. Наумік-Гладка // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 5. - С. 28–37.

49. Нестерова К. С. Вплив чиннику безпеки на стійкий розвиток міжнародного туризму / К. С. Нестерова // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2018. - № 6. - С. 66-71.

50. Пажих К. Безпека в туризмі, як детермінанта розвитку сучасного туризму / К. Пажих // Науковий вісник Чернівецького університету. Географія. - 2010. - Вип. 519-520. - С. 90-92.

51. Притуленко А.В., Шацька З.Я. Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект // А.В. Притуленко, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 16 березня 2020 р. – Київ, КНУТД. – с. 453-455.

52. Пузирьова П. В. Інноваційні стратегії формування та розвитку конкурентоспроможної діяльності страхових компаній у сфері міжнародного та національного контексту / П. В. Пузирьова, О. Покальчук // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 54-55.

53. Пузирьова П. В. Концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 7-8 (218-219). – С. 52-58.

54. Пузирьова П. В. Людський капітал як стратегічний ресурс соціально-економічного розвитку країни / П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 33-38.

55. Пузирьова П. В. Основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Світ економічної науки : збірник тез доповідей за матеріалами міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування, м. Тернопіль, 30 жовтня 2019 року. – Вип. 17. – Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2019. – С. 31-33.

56. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, February 20-22, 2022. – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – P. 385-391.

57. Пузирьова П. В. Особливості функціонування виробничої стратегії промислових підприємств у сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5 (120). – С. 154-156.

58. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 8 (254). – С. 39-48.

59. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти менеджменту віртуальних підприємств / П. В. Пузирьова // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 3 жовтня 2019 року. – У 6 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 33-34.

60. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти організаційної структури управління підприємством готельно-ресторанного типу / П. В. Пузирьова //

Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю Національного авіаційного університету, м. Київ, 22 квітня 2019 року. – Т. 2. – Київ : НАУ, 2019. – С. 29-30.

61. Пузирьова П. В. Фінансова безпека підприємства, як чинник зміцнення його майбутнього розвитку / П. В. Пузирьова // Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, м. Кременчук, 12-14 травня 2011 року. – Т. 4. – Кременчук : КІ ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – С. 5-7.

62. Пузирьова П. В. Фінансово-економічна безпека, як чинник забезпечення розвитку підприємств / П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 61-62.

63. Пузирьова П. В. Формування механізму економічної безпеки підприємств у фокусі інноваційного стратегічного розвитку / П. В. Пузирьова, О. Покальчук, А. Свиридов // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 2. – Київ : НТУ, 2023. – С. 140-143.

64. Пузирьова П. В. Формування механізму економічної безпеки підприємств у фокусі інноваційного стратегічного розвитку / П. В. Пузирьова, О. Покальчук, А. Свиридов // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 2. – Київ : НТУ, 2023. – С. 140-143.

65. Сливенко В. А. Вирішення проблем безпеки в туризмі шляхом страхування / В. А. Сливенко. // Ефективна економіка. - 2014. - № 3. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_26

66. Сливенко В. А. Інноваційні підходи до вирішення проблем безпеки в туризмі / В. А. Сливенко // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Менеджмент інновацій. - 2013. - Т. 21, вип. 2. - С. 44-49.

67. Ткач В. О. Сутність і специфіка економічної безпеки в індустрії туризму / В. О. Ткач // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 3. - С. 33-38.

68. Хомин О. Й. Проблеми розвитку туризму контексті забезпечення економічної безпеки / О. Й. Хомин // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2012. - Вип. 6. - С. 439-441.

69. Чередниченко О. Ю. Створення дієвої системи безпеки туризму, як одна із основних умов підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України / О. Ю. Чередниченко, А. О. Чередниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - № 55. - С. 144-150.

70. Чорненький В. Забезпечення безпеки у сфері туризму: адміністративно-правовий вимір / В. Чорненький // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки. - 2018. - № 902. - С. 93-98.

71. Шамрай В. О. Правовий статус міжнародних організацій у сфері безпеки туризму / В. О. Шамрай, Р. Т. Алоян // Університетські наукові записки. - 2013. - № 4. - С. 425-430.

72. Шарко В. В. Екологічна безпека як невід'ємна складова розвитку туризму / В. В. Шарко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(4). - С. 113-116.

73. Шаховська Н. Б. Розроблення архітектури системи планування безпечних туристичних подорожей / Н. Б. Шаховська, П. О. Сидор // Вісник

Хмельницького національного університету. Технічні науки. - 2022. - № 1. - С. 96-101.

74. Шацька З. Я., Ісаченко Ю. А. Перспективи розвитку велосипедного туризму Київської області // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. – Київ : КНУТД, 2020. – с.182-185.

75. Шацька З. Я., Пушкар К. С. Проблеми та перспективи розвитку туризму в контексті переходу до інноваційних технологій. Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник». 2020. Випуск 3 (20). URL:<http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-3-20> <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-25>

76. Шацька З. Я., Пушкар К. С. Проблеми та перспективи розвитку туризму в контексті переходу до інноваційних технологій. Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник». 2020. Випуск 3 (20). 13 с. - http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/27.pdf

77. Шацька З.Я., Акульшин М.І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. Електронне фахове видання. 2018. №19. URL: www.economyandsociety.in.ua DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-108>

78. Шацька З.Я., Билініна В.І. Стратегічні напрями розвитку медичного туризму в Україні в контексті використання рекреаційного потенціалу Карпатського регіону. Економка та держава. 2019. №10. с. 87-93 URL: <http://www.economy.in.ua/?n=8&y=2019/> DOI: 10.32702/2306-6806.2019.10.87

79. Шацька З.Я., Гаврилко В.М. Система забезпечення життя і здоров'я споживачів туристичних послуг на підприємствах готельної сфери // В.М. Гаврилко, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених

«Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 25 березня 2021 р. – Київ, КНУТД. – с. 328-331.

80. Шацька З.Я., Ісаченко Ю.А. Особливості організації роботи керівника групи в автобусних турах в умовах пандемії COVID-19. Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка та держава». 2020. №9 вересень. С.95-99.

81. Шацька З.Я., Кемпа А.О. Організація праці на туристичних підприємствах // А.О. Кемпа, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 25 березня 2021 р. – Київ, КНУТД. – с. 343-354 с.

82. Шацька З.Я., Когут О.В. Сучасний стан і перспективи розвитку спортивного туризму в Україні // О.В. Когут, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 25 березня 2021 р. – Київ, КНУТД. – с. 350-352.

83. Шацька З.Я., Некрасова АІ. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери / З.Я. Шацька, А.І. Некрасова. – Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» –24 травня 2017 р. – Київ, КНУТД. – 2017. – с.233-236.

84. Шацька З.Я., Розпереза В.І. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств/ З.Я. Шацька, В.І. Розпереза. – Міжнародна науково-практична конференція Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні –24 травня 2017 р. – Київ, КНУТД. – 2017. – с.366-370.

85. Шацька З.Я., Розпереза В.І. Теоретико - методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств /

З.Я. Шацька, В.І. Розпереза. – Тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі», 27-28 квітня 2017 року. Київ – КНУТД. – 2 с. – с.19-20.

86. Шацька З.Я., Розпереза В.І. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне фахове видання. 2016. №14. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2616-shatska-z-ya-rozpereza-v-i-teoretiko-metodichni-aspekti-pidvishchennya-konkurentospromozhnosti-vitchiznyanikh-turistichnikh-pidpriemstv>

87. Шацька З.Я., Романченко А.О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». 2020. №58. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/58_2_2020/13.pdf

88. Шацька З.Я., Чкана В.О. Види дитячого туризму та їх особливості // В.О. Чкана, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 25 березня 2021 р. – Київ, КНУТД. – с.393-396.

89. Шацька З.Я., Шевель А.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка (електронне видання). 2020. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8249>
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.51>

90. Шацька З.Я., Шендра Д.Ю. Проблеми розвитку сільського туризму в Україні / З.Я. Шацька, Д.Ю. Шендра // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 9 квітня 2020 року. – Київ : КНУТД, 2020. – с.179-182.

91. Шацька З.Я., Юрченко М.М. Круїзний туризм в Україні: тенденції та перспективи розвитку // М.М. Юрченко, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей

Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 25 березня 2021 р. – Київ, КНУТД. – с. 396-399.

92. Шевель А.А., Шацька З.Я.. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу України // А.А. Шевель, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 16 березня 2020 р. – Київ, КНУТД. – с. 466-469.

93. Шендра Д.Ю., Шацька З.Я. Сільський зелений туризм в Україні: проблеми і перспективи розвитку // Д.Ю. Шендра, З.Я. Шацька. – Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу». – 16 березня 2020 р. – Київ, КНУТД. с. 469-471.

94. Gryshchenko, O., Babenko, V., Bilovodska, O., Ponomarenko, I., Shatskaya, Z. Green tourism business as marketing perspective in environmental management. Global Journal of Environmental Science and Management [this link is disabled](#), 2022, 8(1), pp. 117–132.

95. Olshanska O. Integrative approach and clusterization as elements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development = Інтеграційний підхід та кластеризація як елементи ефективного управління туристичною галуззю в умовах сталого розвитку [Текст] / О. Olshanska, Р. Puzyrova, О. О. Shevchenko // Менеджмент. - 2023. - Вип. 2 (38). - С. 49-60.

96. Olshanska O. The current state of the tourist industry of Ukraine and the prospects of its integration into the European Union = Сучасний стан туристичної галузі України та перспективи її інтеграції до Європейського Союзу [Текст] / О. Olshanska, Р. Puzyrova // Менеджмент. - 2022. - Вип. 2 (36). - С. 79-89.

97. Olshanska O. V. The tourist industry of Ukraine in the post-war period: key directions of recovery and factors of influence in the european vector of development = Туристична індустрія України у повоєнний період: ключові напрями відновлення та чинники впливу в європейському векторі розвитку [Текст] / О. В. Olshanska, Р. В. Puzyrova, О. О. Shevchenko // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2023. - № 6 (17). - С. 90-98. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.6

98. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Virtual Economics. – 2019. – Vol. 2, No. 4. – P. 71-85. – Режим доступу: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/35>

99. Puzyrova P. Current state of Ukraine's hotel market under COVID-19 and prospects for its development / P. Puzyrova, V. Dovbush // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2020. – № 6 (229). – С. 68-75.

100. Puzyrova P. European integration strategy for tourism development of Ukraine = Євроінтеграційна стратегія розвитку туризму України [Текст] / Р. Puzyrova // Менеджмент. - 2022. - Вип. 2 (36). - С. 68-78.

101. Puzyrova P. European integration strategy for tourism development of Ukraine = Євроінтеграційна стратегія розвитку туризму України [Текст] / Р. Puzyrova // Менеджмент. - 2022. - Вип. 2 (36). - С. 68-78.