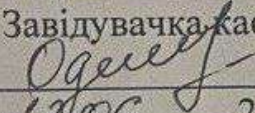


ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри


12.06. 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

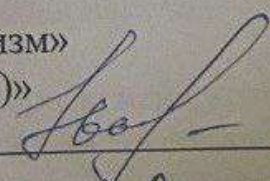
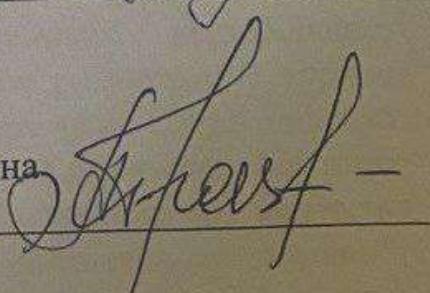
на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ (НА
ПРИКЛАДІ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!»)»

Виконавець:

Іванова Рада Павлівна,
здобувачка спеціальності 242 «Туризм»
ОП «Туризм (морський та річковий)»

Науковий керівник:

д.е.н, професор
Траченко Людмила Анатоліївна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній рівень: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 242 «Туризм»

Освітня програма: «Туризм (морський та річковий)»

Завідувачка кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ

[Підпис]
(підпис)
23.06.26
(дата)

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Іванової Ради Павлівни

- Тема роботи:** «Управління розвитком туристичного підприємства в умовах нестабільного ринку (на прикладі туроператора «Join UP!»)»
науковий керівник роботи: д.е.н., професор Траченко Людмила Анатоліївна,
затверджені наказом вищого навчального закладу від 18.05.26 № 1824
Термін здачі здобувачкою закінченої роботи – _____
- Вихідні дані до роботи:** наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, показники діяльності туристичного підприємства «Join UP!», джерела інтернет.
- Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):** розкрити сутність управління розвитком туристичного підприємства; розглянути особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності; проаналізувати інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі; надати загальну характеристику туристичного оператора «Join UP!»; здійснити аналіз конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку туристичних послуг; оцінити систему управління туристичного підприємства; визначити ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації у діяльності підприємства; розробити заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємства туристичного підприємства «Join UP!»; провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо розвитку підприємства.
- Перелік графічного матеріалу:** основні характеристики діяльності туристичного підприємства «Join UP!», структура туристичного продукту

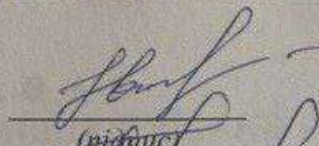
підприємства, порівняльний аналіз основних конкурентів «Join UP!», SWOT-аналіз підприємства, аналіз системи управління, оцінка ефективності управлінських процесів підприємства, ризики в діяльності «Join UP!» та заходи їх мінімізації, заходи щодо удосконалення управління розвитком туристичного підприємства, оцінка ефективності впровадження заходів удосконалення управління розвитком підприємства.

5. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

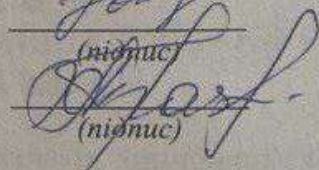
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Траченко Л. А.	26.02.2026	Викон
Розділ 1	Траченко Л. А.	27.03.2026	Викон
Розділ 2	Траченко Л. А.	15.04.2026	Викон
Розділ 3	Траченко Л. А.	18.05.2026	Викон
Висновки	Траченко Л. А.	01.06.2026	Викон

Здобувачка


(підпис)

Рада ІВАНОВА

Науковий керівник

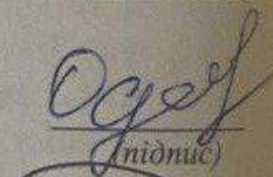

(підпис)

Людмила ТРАЧЕНКО

Рішення комісії про попередній (малий) захист кваліфікаційної роботи бакалавра від допущена до захисту

Члени комісії:

1. ч. е. н., доц Однеловко В. О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)
2. к. е. н. доц Франь Л. М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)
3. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

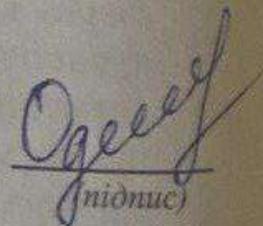
(підпис)

(підпис)

Віза завідувачки кафедри:

Однеловко В. О.
(ПІП)

23.06.26
(дата)


(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	8
1.1. Сутність управління розвитком туристичного підприємства.....	8
1.2. Особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності.....	12
1.3. Інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі	15
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ «JOIN UP!»).....	21
2.1. Загальна характеристика туристичного оператора «Join UP!».....	21
2.2. Аналіз конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку туристичних послуг.....	25
2.3. Оцінка системи управління туристичного підприємства	31
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «JOIN UP!».....	40
3.1. Визначення ризиків та їх мінімізація у діяльності підприємства.....	40
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління розвитком підприємства.....	44
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку підприємства.....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Туристичний ринок сьогодні функціонує в умовах високої нестабільності, що зумовлено економічними коливаннями, геополітичними факторами та змінами споживчого попиту. Це вимагає від туристичних підприємств постійної адаптації та вдосконалення системи управління розвитком.

Особливо актуальним є дослідження діяльності туроператорів, які формують туристичний продукт і безпосередньо впливають на стан ринку. Ефективність їх управління визначає здатність компаній зберігати конкурентоспроможність у складних умовах.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Вагомий внесок у дослідження питань щодо розвитку підприємств туристичної сфери належить таким вченим як : Копець Г. Р., Кулиняк І. Я., Захарова Т., Крикунова В., Нікітенко К., Роїк О., Заневич Д., Коваль О., Шукліна В., Пововарчук О., Гринів В., Цесьців Д., Кучер П., Карвацький С., Рібейро Рамос О.О., Грищенко С. І., Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М., Литвин О., Чорна Н. М., Буряк А. А., Маховка В. М., Сторожук Л. М., Матвійчук Ю. Є., Дашук Л. Ю., Траченко Л.А., Іванов А.М. та інші.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць залишаються недостатньо дослідженими питання щодо розвитку туристичних підприємств в умовах нестабільного ринку та практичної реалізації заходів для підвищення ефективності діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження особливостей управління розвитком туристичного підприємства в умовах нестабільного ринку та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності туроператора «Join UP!».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

– розкрити сутність управління розвитком туристичного підприємства;

- розглянути особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності;
- проаналізувати інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі;
- надати загальну характеристику туристичного оператора «Join UP!»;
- здійснити аналіз конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку туристичних послуг;
- оцінити систему управління туристичного підприємства;
- визначити ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації у діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємства туристичного підприємства «Join UP!»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо розвитку підприємства.

Об’єкт дослідження – діяльність туристичного оператора «Join UP!».

Предмет дослідження – процес управління розвитком туроператора «Join UP!» в умовах нестабільного ринку.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційної роботі завдань використовувались такі **методи**: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ управління розвитком туристичних підприємств; системний підхід – для розгляду діяльності туроператора «Join UP!» як цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентного середовища туристичного ринку; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз; узагальнення – для формування висновків і рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком підприємства, графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління туристичними підприємствами; статистичні дані Державної служби статистики України; офіційні матеріали та звітність

туроператора «Join UP!»; аналітичні матеріали та публікації у фахових виданнях і відкритих джерелах інформації.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком туристичного підприємства «Join UP!», які можуть бути використані в реальній господарській діяльності для підвищення ефективності функціонування. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, зниження впливу ризиків, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1. Сутність управління розвитком туристичного підприємства

Управління розвитком туристичного підприємства є складним багатовимірним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності суб'єкта господарювання з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища [1]. У сучасних умовах туризм функціонує в динамічному ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, тому ефективне управління розвитком набуває особливого значення.

Під розвитком туристичного підприємства слід розуміти не лише кількісне зростання обсягів діяльності, але й якісні зміни, що проявляються у вдосконаленні організаційної структури, підвищенні якості туристичних послуг, впровадженні інновацій та розширенні ринків збуту. Таким чином, розвиток охоплює як економічні, так і організаційно-управлінські аспекти функціонування підприємства [2].

Управління розвитком передбачає формування стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства. До основних складових цього процесу належать: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, розробка програм розвитку, а також оцінка результативності управлінських рішень.

Важливою особливістю туристичних підприємств є їхня залежність від зовнішніх факторів, зокрема економічної ситуації, політичної стабільності, рівня платоспроможності населення та сезонності попиту. У зв'язку з цим управління розвитком повинно бути гнучким і адаптивним, здатним швидко реагувати на зміни ринкових умов.

На практиці управління розвитком туристичного підприємства реалізується через застосування різних інструментів стратегічного менеджменту, маркетингового планування та проєктного підходу. Особливу роль відіграє інноваційна діяльність, яка сприяє впровадженню нових туристичних продуктів, цифрових технологій та сучасних моделей обслуговування клієнтів.

Основні складові управління розвитком туристичного підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні складові управління розвитком туристичного підприємства

№ з/п	Складова	Характеристика
1	Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринку, конкурентів, споживачів, економічних і політичних факторів
2	Внутрішній аналіз підприємства	Оцінка ресурсів, структури, фінансових і організаційних можливостей
3	Стратегічне планування	Формування цілей розвитку та визначення шляхів їх досягнення
4	Реалізація управлінських рішень	Впровадження стратегій, проєктів та програм розвитку
5	Контроль і оцінка результатів	Аналіз ефективності прийнятих рішень та коригування діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [1–3]

Наведені в табл. 1.1 складові відображають ключові етапи процесу управління розвитком туристичного підприємства. Їх комплексне застосування дозволяє забезпечити системний підхід до прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління розвитком туристичного підприємства також тісно пов'язане зі стратегічним менеджментом, оскільки саме стратегія визначає довгострокові орієнтири діяльності та забезпечує узгодженість усіх управлінських процесів. У

цьому контексті важливим є формування конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку та адаптуватися до змін попиту [4].

Значну роль у процесі управління розвитком відіграє маркетингова діяльність, яка забезпечує виявлення потреб споживачів, формування туристичного продукту та його просування на ринку. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий маркетинг, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність комунікації з клієнтами.

Не менш важливим є ресурсний підхід до управління розвитком, який передбачає ефективне використання фінансових, трудових, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів підприємства. Рациональне управління ресурсами є основою забезпечення стабільності діяльності туристичного підприємства та його здатності до інноваційного розвитку.

Окрему увагу слід приділити інноваційному аспекту управління розвитком. Інновації у туристичній сфері можуть проявлятися у впровадженні нових туристичних продуктів, використанні сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів бронювання та обслуговування клієнтів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та розширенню його ринкових можливостей.

Важливим інструментом управління розвитком є проєктний підхід, який дозволяє реалізовувати конкретні ініціативи в межах визначених термінів, ресурсів та цілей. Проєктне управління забезпечує більш гнучку організацію роботи та підвищує ефективність діяльності підприємства [5].

Крім того, у сучасних умовах значну роль відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних систем управління, онлайн-платформ бронювання та аналітичних інструментів дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити більш точне прогнозування розвитку підприємства.

Структуру управління розвитком туристичного підприємства відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура управління розвитком туристичного підприємства
Джерело: розроблено автором за [5; 6]

Отже, наведена на рис. 1.1 схема відображає послідовний і взаємопов'язаний процес управління розвитком туристичного підприємства. Кожен етап цього процесу виконує важливу функцію та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Початковим етапом є аналіз зовнішнього середовища, який передбачає дослідження ринкових умов, рівня конкуренції, споживчого попиту, а також впливу економічних, політичних та соціальних факторів. Отримані результати дозволяють визначити можливості та загрози для подальшого розвитку підприємства.

Наступним етапом є аналіз внутрішньої діяльності підприємства, що включає оцінку ресурсного потенціалу, організаційної структури, фінансового стану та ефективності використання наявних ресурсів. Це дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

На основі отриманої інформації здійснюється стратегічне планування, під час якого формуються цілі розвитку, визначаються пріоритетні напрями діяльності та розробляються стратегічні заходи їх досягнення. Саме цей етап є ключовим у формуванні довгострокової траєкторії розвитку підприємства.

Далі відбувається реалізація управлінських рішень, що передбачає впровадження розроблених стратегій, програм і проєктів у практичну діяльність підприємства. На цьому етапі важливу роль відіграє ефективна організація роботи персоналу та координація всіх бізнес-процесів.

Завершальним етапом є контроль та оцінка результатів, під час якого здійснюється аналіз досягнутих показників, виявлення відхилень від запланованих цілей та визначення ефективності управлінських рішень. За результатами контролю відбувається коригування подальших дій, що забезпечує безперервність і циклічність процесу управління розвитком.

Таким чином, представлена схема демонструє, що управління розвитком туристичного підприємства є безперервним циклічним процесом, який забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення його конкурентоспроможності.

1.2. Особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності

Функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільного ринку характеризується високим рівнем невизначеності та залежністю від зовнішніх факторів, які можуть суттєво впливати на попит, пропозицію та загальну ефективність діяльності. До таких факторів належать економічні кризи, політичні події, воєнні дії, коливання валютних курсів, зміни законодавства, а також епідеміологічні обмеження [7].

У таких умовах туристичні підприємства змушені швидко адаптуватися до змін середовища, переглядати свої стратегії розвитку та впроваджувати гнучкі управлінські рішення. Особливого значення набуває здатність підприємства

оперативно реагувати на зниження або зміну попиту, коригувати туристичні продукти та оптимізувати витрати.

Характерною рисою діяльності туристичних підприємств є також сезонність попиту, яка посилює вплив нестабільності. У періоди високого попиту підприємства отримують основну частину доходу, тоді як у міжсезоння змушені підтримувати стабільність за рахунок диверсифікації послуг або виходу на нові ринки.

В умовах нестабільності особливо важливими стають інструменти стратегічного та антикризового управління, які дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стійкість підприємства. Значну роль відіграє також цифровізація бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління та покращенню взаємодії з клієнтами.

Основні особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності

№ з/п	Особливість	Характеристика	Наслідки для підприємства
1	Висока залежність від зовнішніх факторів	Вплив економічної, політичної та соціальної ситуації на попит і пропозицію	Зростання ризиків втрати клієнтів та доходів
2	Нестабільність попиту	Різкі коливання кількості туристів залежно від ситуації в країні та світі	Ускладнення планування доходів і завантаженості
3	Сезонність діяльності	Концентрація доходів у певні періоди року	Необхідність диверсифікації послуг у міжсезоння
4	Високий рівень конкуренції	Постійна боротьба за клієнта на ринку	Потреба підвищення якості послуг та маркетингу
5	Швидка зміна ринкових умов	Необхідність оперативного реагування на зміни попиту	Впровадження гнучких управлінських рішень
6	Цифровізація діяльності	Підвищення ефективності управління та продажів	Використання онлайн-платформ і цифрових технологій

Джерело: сформовано автором за [8; 9]

Отже, наведена табл. 1.2 узагальнює ключові особливості функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільного ринку та демонструє їхній вплив на результати діяльності. Визначені характеристики свідчать про те, що туристична сфера є однією з найбільш чутливих до зовнішніх змін, що зумовлює необхідність постійного моніторингу ринкового середовища.

Представлені наслідки показують, що нестабільність безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень попиту, організацію роботи та стратегічне планування підприємств. У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися, використовувати гнучкі управлінські інструменти та впроваджувати інноваційні підходи до ведення діяльності.

Таким чином, ефективне врахування зазначених особливостей є важливою умовою забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку туристичних підприємств в умовах нестабільного середовища.

У сучасних умовах значну роль у забезпеченні стабільності туристичних підприємств відіграє система ризик-менеджменту. Вона передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що виникають у процесі діяльності. Найбільш характерними для туристичної сфери є фінансові, операційні, політичні та репутаційні ризики, які можуть суттєво впливати на результати роботи підприємства.

Важливою особливістю функціонування туристичних підприємств є також висока залежність від поведінки споживачів. Попит на туристичні послуги є еластичним і швидко реагує на зміни доходів населення, безпекової ситуації та інформаційного фону. Це змушує підприємства приділяти особливу увагу маркетинговим дослідженням і формуванню ефективної комунікаційної політики.

Окремо слід відзначити роль інновацій у забезпеченні стійкості туристичних підприємств. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем бронювання, CRM-систем та онлайн-платформ дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування

клієнтів та зменшити витрати. Крім того, цифровізація сприяє розширенню географії ринку та підвищенню доступності туристичних послуг [10].

Умови нестабільності також стимулюють диверсифікацію діяльності туристичних підприємств. Це може проявлятися у розширенні асортименту туристичних продуктів, виході на нові ринки або розвитку суміжних напрямів діяльності, таких як організація екскурсій, транспортне обслуговування чи надання додаткових сервісів [11].

Значну увагу підприємства приділяють формуванню партнерських відносин з іншими учасниками туристичного ринку. Співпраця з готелями, авіакомпаніями, страховими компаніями та локальними агентствами дозволяє створювати комплексні туристичні продукти та підвищувати їхню конкурентоспроможність.

Не менш важливим аспектом є кадрове забезпечення. Умови нестабільності вимагають від персоналу високого рівня професійної підготовки, гнучкості та здатності швидко приймати рішення. Тому інвестиції у навчання та розвиток персоналу є важливою складовою ефективного управління туристичним підприємством [12].

Таким чином, функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності характеризується високою складністю та багатофакторністю. Успішна діяльність можлива лише за умови комплексного підходу до управління, що включає врахування зовнішніх ризиків, використання інноваційних технологій, розвиток партнерських зв'язків та ефективне управління ресурсами підприємства.

1.3. Інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі

Управління розвитком у сфері туризму передбачає використання комплексу інструментів та підходів, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування туристичних підприємств, їх адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності. В сучасних умовах

нестабільності особливо важливо застосовувати гнучкі управлінські механізми, які поєднують стратегічні, тактичні та операційні рішення.

Варто наголосити, що нестабільність середовища призводить до низки проблем у розвитку внутрішнього туризму в Україні, серед яких зниження купівельної спроможності населення, обмежена транспортна доступність, недостатня цифровізація сервісів, а також обмежене використання туристичних ресурсів у кризових умовах [13].

Одним із ключових підходів до ефективного функціонування туристичних підприємств є стратегічне управління, яке базується на довгостроковому плануванні діяльності підприємства та визначенні його місії, цілей і напрямів розвитку. Такий підхід дозволяє туристичним підприємствам формувати стійкі позиції на ринку та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [14].

Не менш важливим є проєктний підхід, який передбачає реалізацію конкретних ініціатив у вигляді окремих проєктів із чітко визначеними цілями, строками та ресурсами. У туристичній сфері це можуть бути проєкти з розробки нових туристичних продуктів, розвитку дестинацій або впровадження цифрових технологій.

Значну роль відіграє також маркетинговий підхід, який орієнтований на вивчення потреб споживачів, формування попиту та просування туристичних послуг. У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифровий маркетинг, що включає використання соціальних мереж, онлайн-реклами та платформ бронювання.

Управління розвитком у туризмі також неможливе без застосування інноваційного підходу. Інновації сприяють оновленню туристичних продуктів, удосконаленню сервісу та підвищенню ефективності бізнес-процесів. Вони є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Основні інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі наведено в таблиці 1.3.

Наведена табл. 1.3 узагальнює основні підходи та інструменти управління розвитком у сфері туризму, які застосовуються для підвищення ефективності

діяльності туристичних підприємств. Кожен із представлених підходів виконує специфічну функцію та в сукупності формує цілісну систему управління розвитком.

Таблиця 1.3

Інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі

№ з/п	Підхід/інструмент	Характеристика	Мета застосування
1	Стратегічне управління	Довгострокове планування розвитку підприємства	Формування конкурентних переваг
2	Проектний підхід	Реалізація конкретних проєктів із визначеними ресурсами та термінами	Впровадження змін та інновацій
3	Маркетинговий підхід	Дослідження ринку та формування попиту	Залучення клієнтів та збільшення продажів
4	Цифрові технології	Використання онлайн-платформ, CRM, систем бронювання	Оптимізація бізнес-процесів
5	Інноваційний підхід	Впровадження нових продуктів і технологій	Підвищення конкурентоспроможності
	Ризик-менеджмент	Оцінка та мінімізація ризиків діяльності	Забезпечення стабільності підприємства

Джерело: сформовано автором за [13–17]

Стратегічне управління забезпечує формування довгострокових орієнтирів діяльності підприємства, визначення його місії та ключових напрямів розвитку. Воно дозволяє узгодити всі управлінські рішення з загальною стратегією та забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку.

Проектний підхід, у свою чергу, спрямований на реалізацію конкретних змін і ініціатив у визначені строки та в межах наявних ресурсів. Його застосування є особливо ефективним у туристичній сфері, оскільки дозволяє швидко впроваджувати нові туристичні продукти, технології та організаційні рішення.

Маркетинговий підхід забезпечує орієнтацію підприємства на споживача, вивчення його потреб і формування відповідного туристичного продукту.

Завдяки цьому підходу підприємства можуть ефективно реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Важливу роль відіграють цифрові технології, які сьогодні є невід'ємною складовою управління розвитком туристичних підприємств. Використання онлайн-платформ, систем бронювання та CRM-систем дозволяє автоматизувати процеси, підвищити швидкість прийняття рішень і покращити якість обслуговування клієнтів.

Інноваційний підхід спрямований на постійне оновлення туристичних продуктів та впровадження нових технологічних рішень. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і формуванню їхніх унікальних конкурентних переваг.

Окреме місце займає ризик-менеджмент, який дозволяє виявляти, оцінювати та мінімізувати потенційні загрози, що виникають у процесі діяльності туристичних підприємств. Його застосування є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, комплексне використання зазначених підходів та інструментів забезпечує ефективне управління розвитком туристичних підприємств, їх адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

До інструментарію управління розвитком туризму на регіональному рівні належать [13]:

- політика регіону, зокрема економічна, соціальна та туристична;
- концепції соціально-економічного розвитку території;
- концептуальні засади розвитку туризму й рекреаційної сфери в регіоні;
- стратегії соціально-економічного поступу регіону;
- регіональний маркетинг і програми, спрямовані на залучення інвестицій у туристичну галузь;
- різні види балансів: трудових, фінансових ресурсів, виробництва та розподілу продукції, зовнішньої торгівлі тощо;

– система місцевих бюджетів, включаючи бюджети автономії, областей, районів і органів місцевого самоврядування.

Важливо підкреслити, що ефективність застосування інструментів управління розвитком значною мірою залежить від рівня організаційної культури туристичного підприємства та його здатності до інноваційного мислення. Підприємства, які орієнтуються на постійне вдосконалення бізнес-процесів, швидше адаптуються до змін ринкового середовища та формують стійкі конкурентні переваги [18].

У сучасних умовах значного поширення набуває використання аналітичних інструментів управління, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та бенчмаркінгу. Вони дозволяють оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити вплив зовнішніх факторів та порівняти власну діяльність із конкурентами. Це створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень [19].

Окремої уваги потребує використання системи показників ефективності (KPI), яка дає змогу контролювати результати діяльності підприємства та оцінювати досягнення стратегічних цілей. Застосування KPI сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню координації між структурними підрозділами [20].

Також важливим інструментом є управління якістю туристичних послуг, що включає стандартизацію сервісу, контроль рівня обслуговування та впровадження міжнародних стандартів якості. Це безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та формування позитивного іміджу підприємства.

У комплексі всі розглянуті підходи та інструменти формують багаторівневу систему управління розвитком у туризмі, яка поєднує стратегічні орієнтири, оперативні рішення та інноваційні механізми. Саме така інтеграція дозволяє туристичним підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах високої нестабільності ринку.

Висновки до Розділу 1.

У результаті опрацювання теоретичних аспектів дослідження встановлено наступне.

1. Сутність управління розвитком туристичного підприємства полягає у системному процесі планування, організації, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що розвиток охоплює не лише кількісне зростання діяльності, а й якісні зміни, пов'язані з удосконаленням структури управління, підвищенням якості послуг та впровадженням інноваційних підходів.

2. Функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності характеризується високою чутливістю до впливу зовнішніх факторів, зокрема економічних, політичних, соціальних та безпекових. Виявлено, що нестабільність ринку призводить до коливань попиту, ускладнює фінансове планування та підвищує рівень ризиків у діяльності підприємств. У таких умовах ключового значення набуває адаптивність та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

3. Інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі базуються на поєднанні стратегічного, маркетингового, інноваційного та цифрового підходів. Встановлено, що найбільш ефективним є комплексне використання управлінських інструментів, таких як стратегічне планування, проєктний менеджмент, цифрові технології та інструменти аналізу ринку. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність діяльності туристичних підприємств та забезпечити їх стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «JOIN UP!»

2.1. Загальна характеристика туристичного оператора «Join UP!»

Туристичний оператор «Join UP!» є однією з найбільших компаній на ринку туристичних послуг України, що спеціалізується на формуванні, просуванні та реалізації пакетних туристичних продуктів масового сегмента. Компанія працює на ринку з 2010 року та за цей час сформувала розгалужену мережу партнерів і представництв у різних країнах [23].

Основним видом діяльності оператора є організація виїзного туризму з України до популярних туристичних напрямків, зокрема Туреччини, Єгипту, Греції, Іспанії, ОАЕ та інших країн. Крім того, компанія активно розвиває внутрішній туризм та авіаційні перевезення у партнерстві з авіакомпаніями.

«Join UP!» функціонує як вертикально інтегрована туристична компанія, що включає кілька ключових напрямів [23; 24]:

- туроператорська діяльність;
- авіаційна логістика (через партнерські авіакомпанії);
- дистрибуція туристичних продуктів через агентську мережу;
- онлайн-бронювання;
- розвиток франчайзингової мережі.

Компанія має широку мережу туристичних агентств-партнерів, що забезпечує високий рівень доступності її продуктів для кінцевого споживача.

Туристичний оператор «Join UP!» здійснює свою діяльність у межах правового поля України як суб'єкт господарювання приватної форми власності. Організаційно-правова форма компанії відповідає статусу товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є найбільш поширеною формою для підприємств туристичної сфери, оскільки забезпечує гнучкість управління та обмеження фінансових ризиків для власників [25].

ТОВ як організаційна форма передбачає:

- наявність статутного капіталу;
- обмежену відповідальність учасників у межах їх внесків;
- можливість оперативного прийняття управлінських рішень;
- адаптивність до змін ринкового середовища.

Таким чином, організаційно-правова форма є оптимальною для діяльності в умовах високої конкуренції та нестабільності туристичного ринку.

Основні характеристики туристичного оператора «Join UP!» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики туристичного оператора «Join UP!»

Показник	Характеристика
Рік заснування	2010
Тип компанії	Туристичний оператор
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Географія діяльності	Україна, Європа, Близький Схід
Основні напрями	Виїзний туризм, авіап перевезення, онлайн-продаж
Цільовий сегмент	Масовий туризм (middle, economy)
Канали продажу	Туристичні агентства, онлайн-платформи
Основні ринки	Туреччина, Єгипет, Греція, ОАЕ
Модель бізнесу	B2B + B2C

Джерело: складено автором на основі [23–26]

Основна діяльність компанії регламентується національним класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД). Для туристичного оператора «Join UP!» характерним є використання кількох взаємопов'язаних кодів, що відображають багатoproфільність його діяльності (табл. 2.2).

Основним профільним кодом діяльності компанії є 79.12 – діяльність туристичних операторів, який передбачає [25]:

- формування туристичного продукту;
- укладання договорів з готелями та авіаперевізниками;

- пакетування послуг (переліт + проживання + трансфер);
- оптову реалізацію турів через агентську мережу.

Таблиця 2.2

Основні КВЕД туристичного оператора «Join UP!»

КВЕД	Назва виду діяльності	Характеристика
79.12	Діяльність туристичних операторів	Основний вид діяльності: формування та продаж турпакетів
70	Діяльність туристичних агентств	Реалізація туристичних послуг через партнерську мережу
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	Організація трансферів, логістичне забезпечення турів
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок	Діловий та подієвий туризм (MICE-сегмент)
63.99	Надання інших інформаційних послуг	Онлайн-сервіси бронювання та цифрові платформи

Джерело: складено автором на основі [23–25]

Додаткові КВЕДи забезпечують комплексність бізнес-моделі компанії, дозволяючи охоплювати суміжні сфери туристичного обслуговування та логістики.

Туристичний оператор «Join UP!» здійснює комплексну діяльність у сфері туризму, формуючи багатокомпонентний туристичний продукт, який включає транспортне, готельне, екскурсійне та сервісне забезпечення подорожей. Основна модель діяльності компанії базується на продажі пакетних турів, що дозволяє забезпечити цілісність туристичного обслуговування та оптимізацію витрат для споживача.

Характеристику видів послуг туристичного оператора «Join UP!» наведено в табл. 2.3.

Представлена в табл. 2.3 структура послуг свідчить про те, що діяльність «Join UP!» має комплексний характер і охоплює не лише формування туристичного продукту, а й супутні сервіси, що забезпечують повний цикл туристичного обслуговування.

Таблиця 2.3

Характеристика видів послуг туристичного оператора «Join UP!»

№ з/п	Вид послуги	Зміст послуги	Особливості та роль у діяльності компанії
1	Пакетні туристичні послуги	Формування комплексного туру (переліт + проживання + трансфер + страхування)	Основний продукт компанії, орієнтований на масовий сегмент туристів
2	Авіаційні (чартерні) перевезення	Організація чартерних рейсів у співпраці з авіакомпаніями	Дозволяє контролювати туристичні потоки та знижувати вартість турів
3	Готельні послуги	Бронювання номерів у готелях різних категорій	Формування партнерської мережі готелів у популярних туристичних країнах
4	Екскурсійні та розважальні послуги	Організація екскурсій, розваг, активного відпочинку	Підвищує якість та привабливість туристичного продукту
5	Онлайн-сервіси бронювання	Цифрові платформи для пошуку та купівлі турів	Забезпечує автоматизацію та доступність послуг 24/7
6	Страхові послуги	Туристичне медичне страхування	Обов'язковий елемент пакетного туру, підвищує безпеку клієнтів
7	Консультаційні послуги	Підбір турів, інформаційна підтримка клієнтів	Сприяє індивідуалізації обслуговування
8	Візова підтримка	Допомога в оформленні документів (за напрямками)	Полегшує процес підготовки до подорожі
9	Корпоративні тури	Організація поїздок для компаній	Сегмент B2B, підвищує диверсифікацію доходів

Джерело: складено автором на основі [23–26]

Основний акцент компанії спрямований на пакетні тури та чартерні перевезення, що формують її конкурентну позицію на ринку масового туризму.

Характерною рисою діяльності компанії є модульний принцип формування турів, який дозволяє:

- комбінувати різні елементи подорожі;
- адаптувати продукти під різні сегменти клієнтів;
- швидко реагувати на зміни попиту;
- оптимізувати цінову політику.

Структура туристичного продукту «Join UP!» наведено на рис. 2.1.

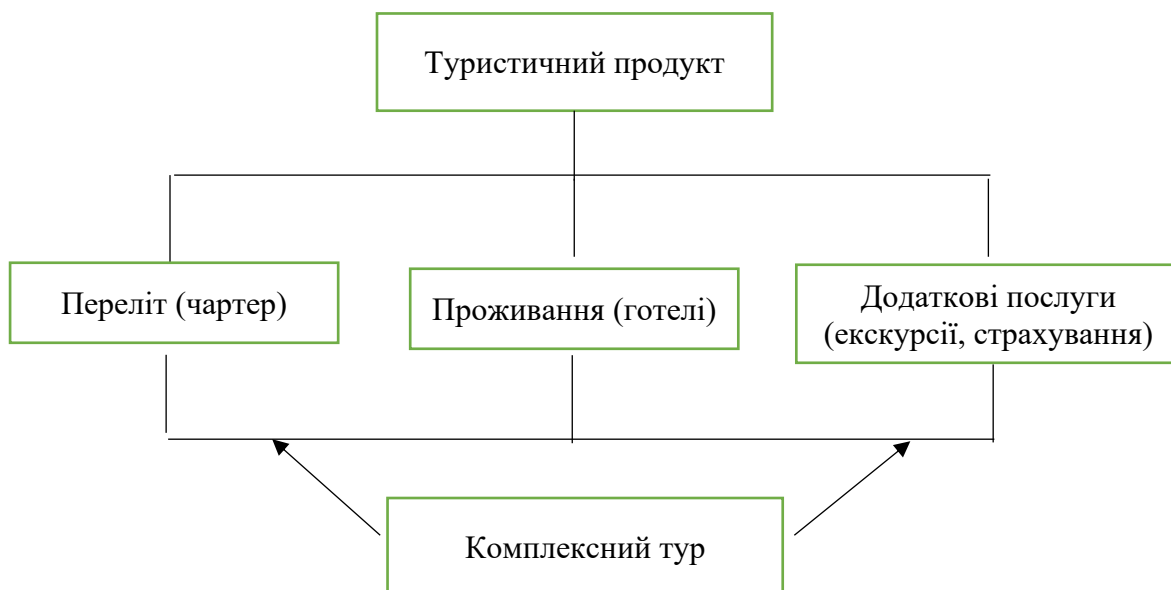


Рис. 2.1. Структура туристичного продукту «Join UP!»

Джерело: розроблено автором

Отже, туристичний оператор «Join UP!» формує багатокомпонентну систему туристичних послуг, яка базується на інтеграції транспортних, готельних, екскурсійних та цифрових сервісів. Основний акцент робиться на пакетних турах, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку масового туризму. Додаткові послуги та цифровізація процесів сприяють підвищенню якості обслуговування та адаптації до умов нестабільного ринку.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку туристичних послуг

Дослідження конкурентного середовища туристичного ринку є важливим етапом стратегічного аналізу підприємства, оскільки дозволяє визначити його ринкові позиції, оцінити рівень конкуренції та виявити ключові фактори успіху в галузі. Особливо це актуально для великих туроператорів, які функціонують в умовах високої динаміки попиту та значної чутливості споживачів до цінових і сервісних параметрів.

Ринок туристичних послуг м. Одеса характеризується високим рівнем конкуренції, значною чутливістю до цінових коливань та залежністю від зовнішніх факторів (економічна ситуація, безпекові умови, транспортна доступність напрямків). У структурі ринку присутні великі національні туроператори, міжнародні бренди, а також локальні туристичні агентства, що формує складну конкурентну систему з багаторівневими зв'язками між учасниками [24].

У таких умовах ключовими факторами конкурентоспроможності є ціна, якість сервісу, географія напрямків, рівень цифровізації та репутація бренду.

До основних конкурентів підприємства «Join UP!» на ринку м. Одеса належать як міжнародні, так і національні туроператори. Їх узагальнена характеристика подана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз основних конкурентів «Join UP!» на ринку м. Одеса

№ з/п	Конкурент	Тип ринку	Позиціонування	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Join UP!	Національний туроператор	Масовий туризм (середній ціновий сегмент)	Власні чартерні програми, широка географія напрямків, розвинена агентська мережа, конкурентна ціна	Залежність від сезонності, висока операційна завантаженість у пік сезону
2	Coral Travel	Міжнародний оператор	Середній / преміум сегмент	Висока якість сервісу, стабільність, сильний бренд	Вищий рівень цін
3	TUI Ukraine	Міжнародний бренд	Преміальний сегмент	Стандартизований сервіс, надійність	Менша гнучкість продукту
4	Anex Tour	Масовий оператор	Бюджетний/ масовий сегмент	Низькі ціни, активний маркетинг	Перевантаженість у сезон, нестабільність якості
5	TEZ Tour	Досвідчений оператор	Середній сегмент	Партнерські готелі, стабільність роботи	Менша цифровізація та маркетингова активність
6	Локальні агентства Одеси	Регіональний рівень	Індивідуальні тури	Персоналізований підхід, гнучкість	Обмежений вибір напрямків і продуктів

Джерело: розроблено автором на основі [23–31]

Наведений у табл. 2.4 порівняльний аналіз основних учасників туристичного ринку м. Одеса свідчить про наявність високого рівня конкуренції та чіткої сегментації ринку за ціновими та якісними характеристиками.

Туристичний оператор «Join UP!» є одним із ключових гравців українського туристичного ринку та активно функціонує в сегменті масового виїзного туризму. Основною особливістю його діяльності є поєднання великого обсягу туристичного продукту, власних чартерних програм та розвиненої агентської мережі.

Серед розглянутих підприємств туристичний оператор «Join UP!» займає позицію масового туроператора, який орієнтується на середній ціновий сегмент та пропонує широкий спектр стандартних пакетних турів. Його ключовою перевагою є поєднання доступної вартості, масштабної географії напрямків та власних чартерних програм, що дозволяє формувати конкурентоспроможні туристичні продукти.

На відміну від міжнародних операторів, таких як «Coral Travel» та «TUI Ukraine», які роблять акцент на високому рівні сервісу та стандартизації послуг, «Join UP!» більш гнучко адаптується до потреб масового споживача та цінової чутливості ринку. У свою чергу, такі конкуренти, як «Anex Tour», конкурують переважно за рахунок агресивної цінової політики, що створює додатковий тиск на ринок бюджетного сегмента.

Локальні туристичні агентства м. Одеса займають нішу індивідуального обслуговування клієнтів, проте їх обмежені ресурси та невеликий асортимент туристичних продуктів не дозволяють їм конкурувати з великими туроператорами на рівних умовах.

Загалом, результати аналізу свідчать, що ринок характеризується:

- високою конкуренцією між великими туроператорами;
- значною залежністю від цінового фактора;
- активним розвитком онлайн-каналів продажу;
- сезонністю попиту на туристичні послуги.

Конкурентне середовище на ринку туристичних послуг м. Одеса можна охарактеризувати за такими ознаками: висока насиченість ринку – велика кількість туроператорів і турагентств; цінова конкуренція – значна роль вартості турпродукту при виборі клієнтом; сезонність попиту – пікові періоди припадають на літній сезон та святкові дати; залежність від міжнародних партнерів (готелі, авіаперевізники); швидка зміна споживчих переваг, зростання попиту на онлайн-бронювання [32].

Таким чином, конкурентне середовище змушує компанії, зокрема «Join UP!», постійно вдосконалювати продуктову політику, розширювати географію напрямків та підвищувати ефективність маркетингових інструментів для збереження та посилення ринкових позицій.

Цільова аудиторія туристичного оператора «Join UP!» формується відповідно до його позиціонування на ринку масового виїзного туризму. Компанія орієнтується переважно на широкий сегмент споживачів, які прагнуть отримати комплексний туристичний продукт за доступною ціною.

Основну частину клієнтів становлять:

- сімейні туристи, які обирають пакетні тури до морських курортів (Туреччина, Єгипет, Греція) з метою відпочинку та рекреації;
- молодь (18–35 років), яка віддає перевагу бюджетним подорожам та короткостроковим відпочинковим турам;
- середній клас населення, для якого важливим є оптимальне співвідношення ціни та якості туристичного продукту;
- туристи з регіонів України, зокрема великих міст (Київ, Львів, Одеса, Дніпро), які користуються послугами як через агентства, так і онлайн.

За соціально-економічними характеристиками, клієнти компанії переважно мають середній рівень доходу та орієнтуються на стандартизовані туристичні пакети “all inclusive”. Значну роль у виборі туроператора відіграють такі фактори, як ціна, наявність прямих авіарейсів, репутація компанії та простота бронювання.

З поведінкової точки зору, споживачі послуг «Join UP!» характеризуються високою чутливістю до сезонних знижок та акційних пропозицій, а також схильністю до швидкого прийняття рішень на основі онлайн-інформації та рекомендацій туристичних агентів.

Окремо варто виділити зростаючу частку клієнтів, які здійснюють бронювання через цифрові канали, що свідчить про поступову трансформацію попиту в бік онлайн-туризму.

Сегментація цільової аудиторії «Join UP!» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Сегментація цільової аудиторії туристичного оператора «Join UP!»

№ з/п	Сегмент клієнтів	Характеристика	Потреби та мотивація	Поведінкові особливості
1	Сімейні туристи	Подружні пари з дітьми, середній дохід	Безпечний відпочинок, “all inclusive”, комфорт	Обирають пакетні тури, орієнтуються на надійність
2	Молодь (18–35 років)	Студенти, молоді спеціалісти	Доступні ціни, активний відпочинок, короткі тури	Чутливі до акцій, бронювання онлайн
3	Середній клас	Працівники з стабільним доходом	Баланс ціни та якості, комфортний сервіс	Планують подорож заздалегідь, довіряють брендам
4	Туристи з регіонів України	Мешканці великих міст	Широкий вибір напрямків, зручність бронювання	Використовують агентства та онлайн-платформи
5	Постійні клієнти	Повторні покупці турів	Лояльність, бонуси, стабільний сервіс	Часто обирають перевіреного оператора

Джерело: розроблено автором за [23–26]

Проведена сегментація цільової аудиторії туристичного оператора «Join UP!» (табл. 2.5) дає змогу визначити основні групи споживачів, на яких орієнтована діяльність підприємства, а також їх ключові потреби та поведінкові характеристики.

Результати аналізу свідчать, що компанія працює переважно в сегменті масового виїзного туризму, орієнтуючись на широкий спектр клієнтів із середнім

рівнем доходу. Найбільш значущими є сімейні туристи та представники середнього класу, для яких пріоритетними є безпечність відпочинку, оптимальне співвідношення ціни та якості, а також комфортні умови подорожі.

Окрему важливу групу становить молодь, яка характеризується високою ціновою чутливістю та активним використанням цифрових каналів для пошуку та бронювання туристичних послуг. Це зумовлює необхідність розвитку онлайн-продажів та цифрових сервісів з боку підприємства.

Сегментація цільової аудиторії дозволяє визначити ключові напрями роботи підприємства з різними групами споживачів. Водночас для більш глибокого розуміння конкурентних позицій туристичного оператора «Join UP!» необхідним є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз туристичного оператора «Join UP!» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз туристичного оператора «Join UP!»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широка географія туристичних напрямків (масові курорти Європи, Азії) 2. Власні чартерні авіапрограми, що знижують вартість турів 3. Сильні позиції на ринку України 4. Розвинена мережа партнерських туристичних агентств 5. Конкурентна цінова політика	1. Висока залежність від сезонності попиту 2. Перевантаження операційних процесів у пікові періоди 3. Обмежена індивідуалізація туристичних продуктів 4. Залежність від зовнішніх постачальників (авіа, готелі) 5. Вразливість до валютних коливань
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення присутності на міжнародних ринках 2. Розвиток онлайн-продажів та цифрових платформ 3. Впровадження персоналізованих туристичних продуктів 4. Диверсифікація напрямків (екзотичні та нові ринки) 5. Використання цифрових технологій (AI, автоматизація бронювання)	1. Посилення конкуренції з боку міжнародних операторів 2. Політична та економічна нестабільність 3. Коливання валютного курсу 4. Форс-мажорні ризики (пандемії, війна, обмеження подорожей)

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.6) свідчить про те, що «Join UP!» має значний внутрішній потенціал розвитку, який базується на масштабності діяльності, широкій продуктивній лінійці та конкурентній ціновій політиці. Це дозволяє підприємству утримувати сильні позиції на українському туристичному ринку, зокрема в сегменті масового виїзного туризму.

Також слід відзначити сегмент туристів із регіонів України, які часто користуються послугами туристичних агентств та орієнтуються на перевірені бренди. Важливим є і сегмент постійних клієнтів, який формує основу лояльної аудиторії підприємства та забезпечує стабільний попит на туристичні послуги.

Водночас діяльність компанії характеризується низкою обмежень, серед яких найбільш суттєвими є сезонність попиту, залежність від зовнішніх партнерів та високе навантаження на операційні процеси у пікові періоди. Це створює потребу в підвищенні гнучкості управління та оптимізації внутрішніх процесів.

Перспективи розвитку підприємства пов'язані з цифровізацією діяльності, розширенням міжнародної присутності та впровадженням більш персоналізованих туристичних продуктів. У свою чергу, зовнішнє середовище залишається нестабільним, що потребує постійної адаптації бізнес-моделі до змін ринку.

Таким чином, результати сегментації підтверджують, що діяльність Join UP! має масовий характер із широким охопленням різних соціально-демографічних груп, що відповідає обраній стратегії позиціонування на ринку туристичних послуг.

2.3. Оцінка системи управління туристичного підприємства

Оцінка системи управління туристичного підприємства є важливим елементом аналізу внутрішнього середовища компанії, оскільки дозволяє визначити рівень її ефективності, адаптивності та здатності функціонувати в умовах нестабільного ринку туристичних послуг. Саме система управління

формує основу для прийняття стратегічних і оперативних рішень, забезпечує координацію діяльності підрозділів та впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції ефективна система управління стає одним із ключових факторів стійкого розвитку туристичного оператора.

Система управління туристичного оператора «Join UP!» є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку туристичних послуг. У сучасному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, сезонністю попиту та впливом зовнішніх факторів (економічних, політичних, безпекових), особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень та оперативність реакції на зміни. Важливу роль у цьому відіграє також впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати управлінські процеси та підвищити швидкість прийняття рішень.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє поєднувати централізоване стратегічне управління з делегуванням функцій за основними напрямками діяльності. Це забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та підвищує ефективність координації бізнес-процесів. Така структура є типовою для великих туристичних операторів, оскільки дозволяє поєднувати стабільність управління з оперативністю виконання функцій.

Основні елементи системи управління підприємством «Join UP!» наведено в таблиці 2.7. Аналіз зазначених елементів дозволяє комплексно оцінити функціонування управлінської системи та її вплив на результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Характеристика системи управління «Join UP!»

№ з/п	Елемент системи управління	Зміст та функції	Значення для підприємства
1	Стратегічне управління	Формування довгострокових цілей, розвиток ринків	Визначає загальний напрям розвитку компанії
2	Операційне управління	Організація бронювання, логістики, супроводу туристів	Забезпечує безперервність туристичного процесу
3	Комерційне управління	Продаж турів, робота з агентствами	Формує основний дохід підприємства
4	Маркетингове управління	Просування бренду, реклама, digital-стратегії	Підвищує впізнаваність та попит
5	Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, аналіз прибутковості	Забезпечує фінансову стабільність
6	ІТ- управління	Автоматизація бронювання, цифрові платформи	Підвищує ефективність процесів

Джерело: розроблено автором

Аналіз системи управління (табл. 2.7) показує, що підприємство використовує сучасний підхід до організації бізнес-процесів, який базується на цифровізації, автоматизації та активному використанні інформаційних технологій. Особливу роль відіграє інтеграція ІТ-рішень у процеси бронювання та управління туристичними потоками, що дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної галузі, де цифрові рішення стають основою конкурентоспроможності.

В умовах нестабільного ринку важливим є також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін попиту. «Join UP!» демонструє високу гнучкість управлінської системи завдяки диверсифікації туристичних напрямків та використанню різних каналів збуту. Додатково це забезпечується постійним моніторингом ринку та аналізом поведінки споживачів.

Системи управління «Join UP!» забезпечується на основі організаційної структури туристичного оператора, яка передбачає розподіл повноважень між окремими підрозділами відповідно до їхніх функцій та напрямів роботи. Організаційна структура підприємства забезпечує координацію процесів формування, просування та реалізації туристичного продукту.

Організаційна структура є лінійно-функціональною і забезпечує поєднання централізованого управління та розподілу обов'язків за функціональними напрямками (рис. 2.2). Це дозволяє мінімізувати дублювання функцій та підвищити ефективність управлінських процесів.



Рис. 2.2. Організаційна структура туристичного підприємства «Join UP!»

Джерело: розроблено автором

Ключову роль у діяльності підприємства відіграє відділ формування туристичного продукту, який займається розробкою турів, підбором партнерів та формуванням туристичних пакетів. Інші підрозділи забезпечують маркетингову діяльність, продажі, фінансовий контроль, кадрове забезпечення, юридичний супровід та технічну підтримку діяльності підприємства.

Отже, система управління туристичного оператора «Join UP!» є багаторівневою та функціонально збалансованою. Вона забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства, підтримує його конкурентоспроможність та створює умови для адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі це формує основу для сталого розвитку компанії.

Загалом, управлінська структура підприємства відповідає сучасним вимогам туристичного ринку та дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, що є критично важливим фактором у сфері міжнародного туризму. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих переваг.

В умовах нестабільного ринку туристичних послуг особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Для туристичного оператора «Join UP!» це є критично важливим фактором, оскільки діяльність компанії безпосередньо залежить від сезонності попиту, політичної ситуації, транспортної доступності напрямків та коливань валютних курсів. Саме тому система управління має бути максимально гнучкою та адаптивною.

Система управління підприємством характеризується поєднанням централізованого стратегічного керівництва та децентралізованого виконання операційних функцій. Така модель дозволяє забезпечити баланс між єдиною корпоративною політикою та гнучкістю у прийнятті рішень на рівні окремих підрозділів. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Важливим елементом управлінської системи є інтеграція цифрових технологій у всі ключові бізнес-процеси. Зокрема, автоматизовані системи бронювання, CRM-платформи та онлайн-канали продажів дозволяють значно скоротити час обробки замовлень та підвищити рівень клієнтського сервісу. Це також забезпечує оперативний доступ до аналітичних даних щодо попиту, що є основою для прийняття управлінських рішень. Отже, цифровізація є одним із ключових драйверів розвитку підприємства.

Ефективність системи управління туристичного підприємства можна оцінити за низкою критеріїв, серед яких [32]:

- швидкість прийняття управлінських рішень;
- рівень координації між підрозділами;
- адаптивність до змін ринкового середовища;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень цифровізації бізнес-процесів.

Ці критерії дозволяють комплексно оцінити якість управлінської системи. У випадку «Join UP!» спостерігається досить високий рівень інтеграції між функціональними підрозділами, що дозволяє забезпечувати безперервність туристичного циклу.

Оцінка ефективності управлінських процесів туристичного підприємства «Join UP!» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управлінських процесів «Join UP!»

№ з/п	Критерій оцінки	Характеристика управлінського процесу	Рівень ефективності	Обґрунтування
1	Швидкість прийняття рішень	Оперативне реагування на зміни попиту та ринку	Високий	Використання централізованого управління та цифрових систем
2	Координація між підрозділами	Взаємодія комерційного, операційного та маркетингового відділів	Високий	Налагоджені внутрішні комунікації та CRM-системи
3	Гнучкість управління	Адаптація до сезонності та змін ринку	Середній/високий	Швидке коригування туристичних продуктів, але велике навантаження в пік сезону
4	Рівень цифровізації	Використання ІТ-рішень, онлайн-бронювання, автоматизація	Високий	Активне впровадження цифрових платформ у всі процеси
5	Управління ризиками	Реакція на зовнішні фактори (кризи, валютні коливання)	Середній	Є інструменти диверсифікації, але висока залежність від зовнішніх умов
6	Ефективність використання ресурсів	Оптимізація витрат і завантаження напрямків	Середній	Висока завантаженість у сезон і недовантаження в міжсезоння
7	Якість сервісу управління	Контроль обслуговування клієнтів	Високий	Стандартизовані процеси та підтримка клієнтів 24/7

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2.8 дають змогу кількісно оцінити сильні та слабкі сторони системи управління. Проведена оцінка ефективності управлінських процесів туристичного оператора «Join UP!» дає змогу зробити висновок про загальний високий рівень організації управління на підприємстві. Аналіз охоплює ключові критерії, що характеризують якість управлінських рішень, координацію між підрозділами, рівень цифровізації та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це свідчить про ефективність обраної управлінської моделі.

Найвищі показники ефективності спостерігаються у сфері швидкості прийняття управлінських рішень та рівня цифровізації. Це пояснюється впровадженням сучасних інформаційних систем, автоматизацією процесів бронювання та використанням CRM-платформ, що забезпечує оперативність обробки інформації та підвищує якість управлінських рішень.

Високий рівень також характерний для координації між структурними підрозділами підприємства. Завдяки чітко сформованій організаційній структурі та налагодженим каналам внутрішньої комунікації забезпечується ефективна взаємодія між комерційним, операційним, маркетинговим та фінансовим блоками.

Разом із тим, аналіз виявив певні обмеження у сфері управління ризиками та використання ресурсів. Зокрема, діяльність підприємства залишається чутливою до сезонних коливань попиту, що призводить до нерівномірного завантаження операційних процесів. Також значний вплив мають зовнішні фактори, такі як валютні коливання та геополітична нестабільність.

Загалом система управління «Join UP!» характеризується як ефективна та адаптивна, однак потребує подальшого вдосконалення в напрямку підвищення гнучкості та розвитку інструментів прогнозової аналітики. Це дозволить зменшити вплив сезонності та зовнішніх ризиків і підвищити стабільність функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку туристичних послуг.

Умови функціонування туристичного ринку характеризуються високим рівнем невизначеності та значною кількістю зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств галузі [33]. Для туристичного оператора «Join UP!» управління ризиками є одним із ключових елементів системи менеджменту, оскільки саме цей напрям визначає стійкість компанії до коливань ринкового середовища та здатність зберігати стабільність операційної діяльності.

Діяльність підприємства значною мірою залежить від сезонності попиту, валютних коливань, політичної та безпекової ситуації в країнах туристичних напрямків, а також від змін у транспортній інфраструктурі, зокрема авіаційному сполученні. Крім того, суттєвий вплив мають форс-мажорні обставини, які можуть призводити до раптового скорочення туристичних потоків або необхідності оперативного перегляду туристичних програм.

У таких умовах система управління ризиками в компанії базується на принципах диверсифікації туристичних напрямків та продуктів, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і рівномірніше розподіляти навантаження між напрямками діяльності. Важливу роль відіграє також гнучке ціноутворення, яке дає можливість швидко реагувати на зміни попиту та підтримувати конкурентоспроможність туристичних продуктів.

Окрему увагу приділено розвитку партнерських відносин з авіакомпаніями та готельними мережами, що дозволяє оперативно коригувати умови надання послуг у разі змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому підприємство отримує можливість мінімізувати негативний вплив непередбачуваних ситуацій та забезпечувати безперервність туристичного обслуговування.

Таким чином, управління ризиками в діяльності «Join UP!» є важливою складовою загальної системи управління, що забезпечує стійкість підприємства в умовах нестабільного туристичного ринку та створює передумови для його подальшого розвитку.

Висновки до Розділу 2.

1. Надано комплексну характеристику туристичного оператора «Join UP!» як одного з провідних суб'єктів туристичного ринку України, що функціонує у сегменті масового виїзного туризму. Встановлено, що підприємство реалізує вертикально інтегровану бізнес-модель, яка охоплює формування туристичного продукту, організацію авіаперевезень, дистрибуцію через агентську мережу та онлайн-канали продажу. Визначено, що основою діяльності компанії є реалізація пакетних турів, що забезпечує комплексність обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат. Організаційно-правова форма ТОВ сприяє гнучкості управління та адаптації до змін ринкового середовища. Загалом підприємство характеризується широкою географією діяльності, розвиненою партнерською мережею та високим рівнем цифровізації.

2. Проведений аналіз показав, що «Join UP!» займає позицію масового туроператора середнього цінового сегмента, орієнтованого на широку цільову аудиторію. У ході конкурентного аналізу визначено, що основними перевагами підприємства є наявність власних чартерних програм, широка географія туристичних напрямків та конкурентна цінова політика. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства (масштабність діяльності, цифровізація, цінова конкурентоспроможність), а також слабкі сторони (сезонність, залежність від зовнішніх партнерів, обмежена індивідуалізація продукту).

3. Оцінка системи управління туристичного оператора «Join UP!» показала, що вона є багаторівневою, функціонально структурованою та орієнтованою на використання сучасних цифрових технологій. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл повноважень і координацію діяльності підрозділів. З'ясовано, що система управління підприємства є достатньо гнучкою та адаптивною, проте потребує подальшого вдосконалення у напрямку розвитку прогностичної аналітики, підвищення гнучкості управлінських рішень та зниження впливу зовнішніх ризиків.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «JOIN UP!»

3.1. Визначення ризиків та їх мінімізація у діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу питання управління ризиками набуває особливої актуальності, оскільки діяльність туристичних підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та залежності від численних зовнішніх і внутрішніх чинників. Ринок туристичних послуг є одним із найбільш чутливих до економічних, політичних, соціальних та безпекових змін, що обумовлює необхідність постійного моніторингу ризикових факторів та своєчасного реагування на них. Ефективна система управління ризиками дозволяє підприємству не лише мінімізувати можливі втрати, а й забезпечувати стабільність функціонування, підтримувати конкурентні позиції та створювати умови для довгострокового розвитку.

Для туристичних операторів ризик-менеджмент є важливим інструментом стратегічного та оперативного управління, оскільки специфіка їх діяльності передбачає взаємодію з великою кількістю партнерів, залежність від міжнародного середовища та необхідність швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Особливої уваги потребують ризики, пов'язані з організацією туристичних подорожей, виконанням договірних зобов'язань, зміною споживчих переваг та забезпеченням належного рівня сервісу.

В умовах нестабільного ринку туристичні підприємства повинні застосовувати комплексний підхід до управління ризиками, який включає їх ідентифікацію, оцінку ймовірності виникнення, аналіз можливих наслідків та розроблення превентивних заходів. Важливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів прогнозування та систем підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволяють підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Для туристичного оператора «Join UP!» ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення безперервності діяльності та підтримання високого рівня довіри з боку клієнтів і партнерів. Саме тому дослідження основних ризиків діяльності підприємства та розробка заходів щодо їх мінімізації мають важливе практичне значення для підвищення стійкості компанії в умовах нестабільного ринкового середовища.

Діяльність туристичного оператора в умовах нестабільного ринку характеризується підвищеним рівнем ризиків, що зумовлено високою залежністю від зовнішніх факторів, сезонністю попиту, валютними коливаннями та геополітичною ситуацією. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства необхідним є систематичне виявлення ризиків та формування ефективних заходів їх мінімізації [33; 34].

Туристичний оператор «Join UP!» у своїй діяльності стикається як із внутрішніми, так і з зовнішніми ризиками, які впливають на фінансові результати, операційну стабільність та конкурентоспроможність. До ключових ризиків належать сезонні коливання попиту, валютна нестабільність, політичні та безпекові фактори, а також ризики, пов'язані з діяльністю партнерів (авіакомпаній, готелів, агентств).

Особливу увагу слід приділяти форс-мажорним обставинам, які можуть призводити до масових скасування турів та значних фінансових втрат. У таких умовах критично важливою є наявність антикризових механізмів управління та гнучкої системи реагування на зміни зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що навіть за наявності розвинених механізмів управління ризиками діяльність підприємства залишається чутливою до глобальних кризових явищ. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи антикризового управління, впровадження сучасних аналітичних інструментів прогнозування та підвищення рівня адаптивності управлінських рішень [37].

З метою систематизації ризиків та визначення підходів до їх мінімізації проведено узагальнений аналіз, результати якого наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ризики в діяльності «Join UP!» та заходи їх мінімізації

№ з/п	Вид ризику	Характеристика	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
1	Сезонний ризик	Нерівномірність попиту на туристичні послуги протягом року	Перевантаження у високий сезон, зниження доходів у міжсезоння	Розширення асортименту низькосезонних напрямків, стимулювання раннього бронювання, гнучка тарифна політика
2	Валютний ризик	Коливання курсу валют при формуванні вартості турів	Зростання цін, зниження попиту, скорочення маржі	Використання багато-валютного ціноутворення, хеджування ризиків, оперативне коригування цін
3	Політичний ризик	Зміни політичної ситуації в країнах туризму	Обмеження подорожей, скасування турів	Диверсифікація напрямків, моніторинг ситуації, оперативна заміна маршрутів
4	Безпечний ризик	Воєнні конфлікти, терористичні загрози	Репутаційні втрати, відмова клієнтів від поїздок	Вибір безпечних напрямків, страхування, перенесення турів
5	Операційний ризик	Порушення роботи партнерів (авіа, готелі)	Зрив туристичних програм	Контроль партнерів, формування альтернативних постачальників
6	Форс-мажорний ризик	Пандемії, глобальні кризи, надзвичайні ситуації	Масові скасування турів, фінансові збитки	Антикризове планування, резервні фонди, гнучкі умови бронювання
7	Конкурентний ризик	Посилення конкуренції на ринку	Втрата частки ринку, ціновий тиск	Розвиток унікальних продуктів, цифровий маркетинг, підвищення якості сервісу

Джерело: розроблено автором на основі[35; 36]

Проведений аналіз ризиків діяльності туристичного оператора «Join UP!» та запропонованих заходів їх мінімізації дозволяє зробити висновок про комплексний характер ризиків, що притаманні туристичній галузі, а також про необхідність системного підходу до їх управління.

Найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства мають сезонні, валютні та форс-мажорні ризики, які безпосередньо визначають стабільність

доходів та рівень завантаженості туристичних напрямків. Саме ці ризики формують нерівномірність фінансових результатів протягом року та створюють додаткове навантаження на операційні процеси в пікові періоди.

Валютний ризик є особливо актуальним для туристичного бізнесу, оскільки формування вартості турпродукту здійснюється переважно в іноземній валюті. Коливання валютних курсів безпосередньо впливають на кінцеву ціну турів, що може призводити як до зниження попиту, так і до скорочення прибутковості підприємства. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання гнучких механізмів ціноутворення та оперативного коригування вартості туристичних продуктів.

Політичні та безпекові ризики мають зовнішній характер і не підлягають прямому управлінському впливу з боку підприємства, однак їх наслідки можуть бути частково мінімізовані шляхом диверсифікації туристичних напрямків та постійного моніторингу ситуації в країнах призначення. Це дозволяє своєчасно змінювати маршрути та пропонувати альтернативні варіанти подорожей.

Операційні ризики, пов'язані з діяльністю партнерів, таких як авіакомпанії та готельні мережі, впливають на стабільність виконання туристичних програм. Для їх зниження доцільним є формування альтернативної бази постачальників послуг та посилення контролю за виконанням договірних зобов'язань [33].

Форс-мажорні ризики є найбільш критичними, оскільки вони можуть спричинити масові скасування турів та значні фінансові втрати. У цьому контексті важливу роль відіграє наявність антикризового планування, резервних фінансових ресурсів та гнучких умов бронювання, що дозволяє підприємству швидше адаптуватися до кризових ситуацій.

Конкурентні ризики, у свою чергу, пов'язані зі зростанням насиченості ринку туристичних послуг та посиленням цінової конкуренції. Для їх мінімізації підприємству необхідно розвивати унікальні туристичні продукти, підвищувати якість сервісу та активно використовувати цифрові канали просування [34].

Загалом запропонована система заходів мінімізації ризиків свідчить про необхідність комплексного підходу до управління ризиками, який поєднує

стратегічні, операційні та фінансові інструменти. Їх впровадження дозволить підвищити стійкість підприємства до впливу зовнішніх факторів та забезпечити стабільний розвиток «Join UP!» в умовах нестабільного ринку туристичних послуг.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме воно визначає здатність організації забезпечувати стабільне функціонування, ефективно використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Для підприємств туристичної сфери питання розвитку набуває особливої актуальності через високий рівень конкуренції, динамічність ринкового середовища та постійні зміни споживчих потреб. У таких умовах успішність діяльності значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти перспективні напрями розвитку та впроваджувати відповідні управлінські рішення.

Розвиток туристичного підприємства передбачає не лише кількісне зростання показників діяльності, але й якісне вдосконалення бізнес-процесів, організаційної структури, системи управління персоналом та маркетингової діяльності. Важливим завданням менеджменту є забезпечення збалансованого поєднання економічних, організаційних та інноваційних аспектів розвитку, що дозволяє підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі особливого значення набуває не лише підтримання стабільного функціонування підприємства, але й формування системного підходу до його довгострокового розвитку. Туристичні підприємства змушені працювати в середовищі високої невизначеності, що

вимагає постійного оновлення управлінських підходів, впровадження інновацій та підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств у цифровому середовищі, де швидкість обробки інформації, якість сервісу та здатність адаптуватися до змін ринку визначають успішність діяльності компанії. Саме тому управління розвитком підприємства повинно базуватися на сучасних принципах стратегічного менеджменту та інноваційного підходу до організації бізнес-процесів.

Важливу роль у забезпеченні розвитку підприємства відіграє стратегічне управління, яке передбачає формування довгострокового бачення майбутнього розвитку організації, визначення її місії, цілей та пріоритетних напрямів діяльності. Стратегічний підхід дозволяє не лише прогнозувати можливі зміни ринкового середовища, але й завчасно розробляти заходи щодо використання нових можливостей та нейтралізації потенційних загроз.

Сучасна практика управління свідчить, що найбільш успішними є ті туристичні підприємства, які активно впроваджують інновації та орієнтуються на цифрову трансформацію бізнесу. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, покращення взаємодії з клієнтами та створення додаткових конкурентних переваг. У результаті цифровізація стає не лише інструментом оптимізації діяльності, а й важливою складовою стратегії розвитку підприємства.

Бізнес-планування і стратегічний розвиток в туризмі тісно пов'язані між собою, адже перше слугує механізмом реалізації другого. Стратегічний розвиток орієнтований на формування довгострокових цілей, визначення конкурентних переваг та потреб у ресурсах, тоді як бізнес-планування деталізує ці орієнтири через розробку конкретних проєктів і програм. Воно охоплює фінансові, маркетингові, організаційні питання, а також враховує можливі ризики [37].

Ефективне бізнес-планування дозволяє туристичному підприємству не лише прогнозувати результати діяльності, але й своєчасно виявляти потенційні

проблеми та визначати шляхи їх мінімізації. У сучасних умовах це стає необхідною передумовою стабільного функціонування та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Для туристичного оператора «Join UP!» це означає необхідність переходу від традиційних методів управління до більш гнучких, цифрово орієнтованих моделей, які дозволяють швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та зовнішніх факторів впливу. У таких умовах управління розвитком підприємства набуває стратегічного характеру та охоплює не лише поточну діяльність, але й формування довгострокових конкурентних переваг.

Крім того, важливим чинником розвитку підприємства є орієнтація на клієнтоцентричний підхід, який передбачає максимальне врахування потреб споживачів при формуванні туристичного продукту та організації сервісного обслуговування. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню позитивного іміджу компанії на ринку.

Важливим аспектом є також необхідність узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами ринку. Це передбачає оптимізацію організаційної структури, вдосконалення маркетингових інструментів, розвиток цифрових технологій та підвищення якості туристичного продукту. Саме комплексний підхід до управління розвитком дозволяє забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку.

Крім того, сучасні тенденції туристичного бізнесу свідчать про зростання ролі інноваційних рішень у сфері управління. Використання аналітичних систем, автоматизації процесів та цифрових каналів комунікації стає необхідною умовою підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних позицій на ринку.

Сучасні умови функціонування туристичного ринку потребують ефективного управління розвитком підприємства, постійного вдосконалення організаційних, маркетингових та операційних підходів/ Для туристичного оператора «Join UP!» це особливо актуально, оскільки ринок характеризується

високим рівнем конкуренції, сезонністю попиту та значною залежністю від зовнішніх факторів.

Основною метою удосконалення системи управління розвитком є підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, забезпечення стабільності фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій. Досягнення цієї мети можливе через впровадження комплексу організаційно-управлінських та цифрових заходів [37].

Розробка заходів щодо удосконалення управління розвитком туристичного підприємства повинна базуватися на результатах проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування компанії. Врахування сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз ринку дозволяє сформувати найбільш ефективні напрями розвитку, які відповідають сучасним вимогам туристичної галузі. При цьому особлива увага повинна приділятися підвищенню гнучкості управлінської системи, удосконаленню механізмів прийняття рішень та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

У межах даного дослідження запропоновано основні напрями удосконалення управління розвитком підприємства, які систематизовано в таблиці 3.2.

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати більш ефективну систему управління розвитком підприємства, яка буде орієнтована на підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів, оскільки вона забезпечує інтеграцію всіх функціональних підрозділів у єдину інформаційну систему. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Важливим напрямом також є розвиток продуктового портфеля, що дозволяє підприємству «Join UP!» зменшити залежність від сезонності та розширити ринкові сегменти. Запровадження індивідуальних туристичних продуктів сприяє залученню нових категорій клієнтів і підвищенню рівня лояльності існуючих споживачів.

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення управління розвитком туристичного
підприємства «Join UP!»

№ з/п	Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікувані результати
1	Цифровізація управління	Розширення використання CRM-систем, автоматизація бронювання, впровадження аналітичних платформ	Підвищення швидкості прийняття рішень та точності управлінської інформації
2	Розвиток продуктового портфелю	Формування нових туристичних пакетів, розвиток індивідуальних турів	Збільшення конкурентоспроможності та розширення цільової аудиторії
3	Оптимізація організаційної структури	Підвищення гнучкості підрозділів, делегування повноважень	Скорочення часу управлінських процесів та підвищення ефективності
4	Маркетингова трансформація	Посилення digital-маркетингу, робота з соціальними мережами	Зростання впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів
5	Управління ризиками	Впровадження системи прогнозування попиту та ризик-аналізу	Зменшення впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств
6	Розвиток партнерських відносин	Розширення співпраці з авіакомпаніями та готелями	Покращення умов турпродукту та зниження витрат

Джерело: розроблено автором

Оптимізація організаційної структури спрямована на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та скорочення часу прийняття управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринку, коли швидкість реакції підприємства є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів створює передумови для сталого розвитку туристичного оператора «Join UP!» та підвищення його конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розвитку підприємства

В умовах сучасного конкурентного середовища важливим елементом процесу управління розвитком підприємства є оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень. Саме оцінювання результативності заходів дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити потенційні переваги від їх реалізації та обґрунтувати доцільність інвестування ресурсів у розвиток підприємства. Для туристичних підприємств така оцінка є особливо важливою, оскільки галузь характеризується високим рівнем динамічності, сезонністю попиту та значною залежністю від зовнішніх чинників.

Оцінка ефективності управлінських рішень є важливим етапом у процесі розробки та впровадження заходів щодо удосконалення діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити реальну результативність запропонованих змін та обґрунтувати їх економічну доцільність. У межах управління розвитком туристичного підприємства особливо важливо не лише сформувати перелік заходів, але й оцінити їхній вплив на основні показники діяльності [38].

Для туристичного оператора «Join UP!» така оцінка має практичне значення, оскільки ринок туристичних послуг є динамічним і чутливим до змін зовнішнього середовища. Будь-які управлінські рішення повинні забезпечувати не лише підвищення доходності, але й зростання гнучкості підприємства, скорочення витрат та покращення якості обслуговування клієнтів.

У процесі оцінки ефективності застосовується комплексний підхід, який включає аналіз фінансових, операційних та маркетингових показників. Це дозволяє більш об'єктивно визначити результативність впроваджених заходів та їх вплив на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства [39].

Особливу увагу приділено порівнянню показників до та після впровадження запропонованих рішень, що дає змогу оцінити динаміку змін та визначити економічний ефект від реалізації управлінських заходів. Такий підхід

є найбільш доцільним в умовах нестабільного ринку, оскільки дозволяє врахувати вплив зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком туристичного підприємства є завершальним етапом обґрунтування доцільності їх впровадження. Для туристичного оператора «Join UP!» це має особливе значення, оскільки дозволяє визначити очікуваний економічний ефект від реалізації управлінських змін та оцінити їх вплив на фінансові результати діяльності.

Основними результатами впровадження запропонованих заходів є підвищення ефективності операційної діяльності, зростання обсягів продажів туристичних послуг, скорочення витрат на управління та маркетинг, а також покращення рівня клієнтського сервісу. Для оцінки ефективності використано порівняльний підхід «до/після впровадження заходів» та розрахунок очікуваного приросту ключових показників [38].

Оцінка ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом розробки управлінських рішень щодо розвитку туристичного підприємства. Її метою є визначення доцільності впровадження сформованих пропозицій, а також кількісне та якісне обґрунтування очікуваних результатів від їх реалізації.

Для туристичного оператора «Join UP!» дана оцінка є особливо важливою, оскільки діяльність підприємства здійснюється в умовах високої динамічності ринку, сезонності попиту та значного впливу зовнішніх факторів. Це зумовлює необхідність не лише розробки заходів розвитку, але й їх економічного обґрунтування з точки зору ефективності використання ресурсів.

Оцінка ефективності здійснюється на основі порівняння ключових показників діяльності підприємства до та після впровадження запропонованих заходів. До таких показників належать обсяг реалізації туристичних послуг, рівень витрат на управління, продуктивність операційних процесів, а також показники клієнтської активності та лояльності.

Особливу увагу приділено визначенню економічного ефекту, який формується за рахунок зростання доходів підприємства та одночасного

скорочення управлінських витрат. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити результативність запропонованих змін і визначити їх вплив на загальну ефективність функціонування підприємства.

Результати розрахунків узагальнено в таблиці 3.3, що дає змогу наочно порівняти зміну основних показників діяльності та оцінити динаміку їх покращення.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності впровадження заходів удосконалення
управління підприємством «Join UP!»

№ з/п	Показник інновацій	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна	Ефект впливу
1	Обсяг реалізації туристичних послуг, млн грн	100,0	115,0	+15%	Зростання доходів підприємства
2	Витрати на управління, млн грн	20,0	18,0	-10%	Зниження витрат та підвищення рентабельності
3	Рівень операційної ефективності, %	100	118	+18%	Підвищення продуктивності бізнес-процесів
4	Кількість повторних клієнтів, %	35	45	+10 п.п.	Зростання лояльності клієнтів
5	Час обробки замовлення, год	24	12	-50%	Підвищення швидкості обслуговування

Джерело: розраховано автором

Розрахунок економічного ефекту

Очікуваний приріст доходу підприємства після впровадження заходів визначається за формулою:

$$\Delta R = R_1 - R_0 \quad (3.1)$$

де:

R_1 – дохід після впровадження заходів;

R_0 – дохід до впровадження заходів.

$$\Delta R = 115,0 - 100,0 = 15,0 \text{ млн грн}$$

Таким чином, очікуваний приріст доходу становить 15%.

Економія витрат на управління:

$$\Delta C = 20,0 - 18,0 = 2,0 \text{ млн грн}$$

Загальний економічний ефект:

$$E = \Delta R + \Delta C = 15,0 + 2,0 = 17,0 \text{ млн грн} \quad (3.2)$$

Результати, наведені в таблиці 3.3, свідчать про позитивну динаміку основних показників діяльності туристичного оператора «Join UP!» після впровадження запропонованих заходів щодо розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається зростання обсягів реалізації туристичних послуг, що є наслідком удосконалення маркетингової діяльності, розширення продуктового портфеля та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Одночасно зростання доходів супроводжується скороченням витрат на управління, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Досягнення такого результату стало можливим завдяки оптимізації організаційної структури, автоматизації бізнес-процесів та впровадженню сучасних інформаційних технологій.

Підвищення рівня операційної ефективності підтверджує покращення внутрішньої організації діяльності підприємства. Скорочення часу обробки замовлень у два рази свідчить про зростання швидкості прийняття управлінських рішень та ефективність цифровізації процесів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів і формує додаткові конкурентні переваги.

Збільшення частки повторних клієнтів є важливим індикатором підвищення рівня лояльності споживачів та довіри до підприємства. Це підтверджує, що запропоновані заходи спрямовані не лише на короткострокове зростання показників, але й на формування довгострокових відносин із клієнтами.

Введення у таблицю показника «ефект впливу» дозволяє більш комплексно оцінити результати впровадження заходів, оскільки він відображає

не лише кількісні зміни, але й їх якісне значення для розвитку підприємства. Такий підхід дає змогу повніше охарактеризувати результати управлінських рішень та підвищує обґрунтованість проведеного аналізу.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичного оператора «Join UP!», зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Досягнуті показники підтверджують доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень та їх позитивний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 3.

1. Визначено, що діяльність туристичного оператора «Join UP!» супроводжується комплексом ризиків, серед яких ключовими є сезонні, валютні, політичні, безпекові та форс-мажорні. Запропоновано систему заходів їх мінімізації, що включає диверсифікацію напрямків, гнучке ціноутворення, розвиток партнерських відносин та впровадження антикризового управління. Це дозволяє знизити вплив зовнішніх факторів і підвищити стійкість підприємства.

2. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління розвитком «Join UP!», зокрема цифровізацію бізнес-процесів, розширення продуктового портфеля, оптимізацію організаційної структури, посилення маркетингу та розвиток системи управління ризиками. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку.

3. Проведена оцінка ефективності показала, що впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку основних показників діяльності «Join UP!»: зростання доходів на 15%, скорочення витрат на управління на 10% та загальний економічний ефект у розмірі 17 млн грн. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації заходів і їх позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в кваліфікаційній роботі дійшли таких висновків.

1. Розкрито сутність управління розвитком туристичного підприємства, яка полягає у системному процесі планування, організації, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що розвиток охоплює не лише кількісне зростання діяльності, а й якісні зміни, пов'язані з удосконаленням структури управління, підвищенням якості послуг та впровадженням інноваційних підходів.

2. Доведено, що функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільності характеризується високою чутливістю до впливу зовнішніх факторів, зокрема економічних, політичних, соціальних та безпекових. Виявлено, що нестабільність ринку призводить до коливань попиту, ускладнює фінансове планування та підвищує рівень ризиків у діяльності підприємств. У таких умовах ключового значення набуває адаптивність та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

3. Проаналізовано інструменти та підходи до управління розвитком у туризмі, які базуються на поєднанні стратегічного, маркетингового, інноваційного та цифрового підходів. Встановлено, що найбільш ефективним є комплексне використання управлінських інструментів, таких як стратегічне планування, проєктний менеджмент, цифрові технології та інструменти аналізу ринку. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність діяльності туристичних підприємств та забезпечити їх стійкий розвиток.

4. Надано загальну характеристику туристичного оператора «Join UP!» як провідного суб'єкта ринку масового виїзного туризму. Встановлено, що підприємство функціонує на основі вертикально інтегрованої моделі, спеціалізується на пакетних турах та має розвинену агентську мережу і цифрові канали продажу.

5. Встановлено, що ринок туристичних послуг м. Одеса є висококонкурентним і ціново чутливим. «Join UP!» займає позицію масового туроператора середнього сегмента з перевагами у вигляді чартерних програм, широкої географії та конкурентних цін. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (масштаб, цифровізація) та слабкі (сезонність, залежність від партнерів).

6. Оцінено систему управління туристичного підприємства «Join UP!» та обґрунтовано, що вона є ефективною, функціонально структурованою та цифровізованою. Високими є швидкість рішень і координація, проте існують проблеми з управлінням ризиками та сезонним навантаженням ресурсів.

7. Визначено, що діяльність туристичного оператора «Join UP!» супроводжується комплексом ризиків, серед яких ключовими є сезонні, валютні, політичні, безпекові та форс-мажорні. Запропоновано систему заходів їх мінімізації, що включає диверсифікацію напрямків, гнучке ціноутворення, розвиток партнерських відносин та впровадження антикризового управління. Це дозволяє знизити вплив зовнішніх факторів і підвищити стійкість підприємства.

8. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління розвитком «Join UP!», зокрема цифровізацію бізнес-процесів, розширення продуктового портфеля, оптимізацію організаційної структури, посилення маркетингу та розвиток системи управління ризиками. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку.

9. Проведена оцінка ефективності показала, що впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивну динаміку основних показників діяльності «Join UP!»: зростання доходів на 15%, скорочення витрат на управління на 10% та загальний економічний ефект у розмірі 17 млн грн. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації заходів і їх позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копець Г. Р., Кулиняк І. Я. Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2020. Т.4. №2. С. 37–48.
2. Захарова Т. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі в умовах євроінтеграції". *Вісник економіки*, №4. 2022. С. 129–142. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.129>.
3. Крикунова В., Нікітенко К. Дослідження теоретичних аспектів управління розвитком туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник*. 2025. №22. С. 313–322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.36>
4. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління в туристичних підприємствах: теоретичні та методологічні основи та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. 2024. №4 (95). С. 40–47.
5. Коваль О. Концептуальні засади розвитку туристичної індустрії в умовах трансформації соціально-економічної системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №6 (276). С. 45–52.
6. Шукліна В., Пововарчук О. Управлінський контекст забезпечення результативності діяльності підприємств у сфері туризму. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів Х Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р., Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2025. С. 556–559.
7. Гринів В., Цесьців Д., Кучер П. Інноваційний розвиток туризму в умовах нестабільності : управління проєктами в туризмі, використання туристичних ресурсів та роль орієнтування і топографії. 2025. *Економіка та суспільство*. Вип.77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-115>
8. Карвацький С. Сучасні підходи до проєктного менеджменту в культурному туризмі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 112–118.

9. Рібейро Рамос О.О. Стратегічне управління розвитком регіонального туристичного комплексу. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 82–89.

10. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинники розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>.

11. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 79–87.

12. Карвацький С. Сучасні підходи до проєктного менеджменту в культурному туризмі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 112–118.

13. Семенов В. Ф., Герасименко В. Г., Горбань Г. П., Богадьорова Л. М. Управління регіональним розвитком туризму. *Все про туризм*. URL: https://tourlib.net/books_ukr/semenov51.htm (дата звернення: 15.04.2026).

14. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>

15. Маховка В. М. Красноштан С. С. Проблематика управління позиціонуванням національного туристичного продукту України. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 28–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_5_7 (дата звернення: 12.04.2026).

16. Матвійчук Ю. Є., Дашук Л. Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>.

17. Траченко Л. А. Стратегічне управління туристичною діяльністю в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2026. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9111> (дата звернення: 12.04.2026).

18. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип.71(4), С. 85-91. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36270> (дата звернення: 14.04.2026).

19. Литвин О. Міжнародний туризм в сучасних умовах кризи і соціально-економічних потрясінь. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-17>

20. Буряк А. А., Маховка В. М., Сторожук Л. М. Стратегія і механізми запровадження цифрової економіки в країнах ЄС та Україні як умова подолання кризових явищ. *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 53–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2023_2_9 (дата звернення: 12.04.2026).

21. Чорна Н. М. Стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогоденних викликів. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. №(8). С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-10>.

22. Денищенко Л., Дорошенко Т. Рушії розвитку туристичної індустрії в умовах сучасності. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-61>

23. Join UP! URL: <https://joinup.ua/uk> (дата звернення: 28.04.2026).

24. Join UP! URL: <https://joinup-ukraine.com/> (дата звернення: 16.04.2026).

25. ТОВ "ДЖОІН АП!". *You control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/ (дата звернення: 28.04.2026).

26. Join UP! Перелік укладених Агентських договорів ТОВ «Джоін ап! Україна». URL: <https://agent-content.joinup.ua/uk/handbook/agency-dogovor/perelik-ukladenih-agentskih-dogovoriv-tov-dzhoin-ap-3/> (дата звернення: 28. 04.2026).

27. Coral Travel. URL: <https://www.coraltravel.ua/> (дата звернення: 28. 04.2026).

28. TUI Ukraine. URL: <https://travelagency.intita.com/> (дата звернення: 28. 04.2026).
29. Anex Tour. URL: <https://www.anextour.com.ua/> (дата звернення: 28. 04.2026).
30. TEZ Tour. URL: <https://www.teztour.ua/index.ua.html> (дата звернення: 28. 04.2026).
31. Локальні турагенства в Одесі. URL: <https://www.biz24.com.ua/odesa/turoperatory/> (дата звернення: 28. 04.2026).
32. Гарасимлюк М. В., Кислашко С. І. Застосування функціонального підходу управління на підприємствах сфери туристичного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2023. №4(110). С. 91-99. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-9>
33. Ленко І. Дослідження системи управління ризиками туристичних підприємств: статистичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-27>
34. Ярмола К.М., Чухрай Н.І. Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2023. Вип. 2(9). С. 160–170.
35. Овдіюк О. М., Ткачук О. В. Управління ризиком в підприємницькій діяльності туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.68>
36. Савітська О. П., Савітська, Н. В. Оцінювання рівня ризику туристичної діяльності регіонів України статистичними методами. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2018. 28(4), С. 102-107.
37. Траченко Л. А. Бізнес-планування як інструмент стратегічного розвитку туристичної галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-125>
38. Іванов А. М. Моделювання ефективності діяльності підприємств туристично-рекреаційного комплексу України. *Modern Economics*. 2024. №47. С.33–38.

39. Музиченко-Козловська О. М., Паньків Ю. Методика оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній сфері. *Acta Academiae Beregsasiensis*. 2025. С. 184–203.

40. Клок О. Інвестиційна складова економічної безпеки туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-39>



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Іванова_Р_П_Управління_розвитком_турист_підпр_в_умовах_нестабіл

Автор

Іванова

Науковий керівник / Експерт

професор Вікторія Олександрівна
Однолько

ІД документу

334199060

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Підприємництво та туризм

ЗВІТ

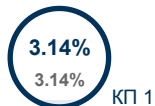
Дата звіту

6/5/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

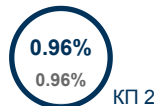
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11934

Кількість слів



КЦ

105580

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/MV_bakalavr_kaf_FPtalIB.pdf	40 (0.34 %)

2	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	38 (0.32 %)
3	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	36 (0.3 %)
4	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/16263/1/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%A7%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2.pdf	23 (0.19 %)
5	Гринів 9/2/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	21 (0.18 %)
6	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	17 (0.14 %)
7	https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/2ec23e34-38b9-496b-b3f2-3f1e12af0cac/download	14 (0.12 %)
8	http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/MV_bakalavr_kaf.-EPtaUB.pdf	14 (0.12 %)
9	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/17348/2/Ivanov%20V.E..pdf	12 (0.1 %)
10	Економіко організаційні основи розробки конкурентної стратегії круїзної компанії на прикладі_CruiseTravel 12/8/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	12 (0.1 %)

Домашня база даних (0.99 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	106 (5) (0.89 %)
2	Економіко організаційні основи розробки конкурентної стратегії круїзної компанії на прикладі_CruiseTravel 12/8/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	12 (1) (0.1 %)

Програма обміну базами даних (0.9 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	Удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «Торіс» 2/16/2026 Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Кафедра Міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій)	27 (4) (0.23 %)
4	Гринів 9/2/2025 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	26 (2) (0.22 %)

5	КР_Карпенко 11/25/2024 State University of Trade and Economics (Кафедра міжнародного менеджменту)	14 (2) (0.12 %)
6	Диплом_Колбасовський_Михайло_4411_остат_вар 5/19/2025 National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov (National University of Shipbuilding named after Admiral Makarov)	10 (1) (0.08 %)
7	Лис Р.МД-22.2025.БП 6/18/2025 Boyarka Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Boyarka Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine)	10 (1) (0.08 %)
8	242_Shevchuk Zhanna Volodymyrivna_tgb2025 6/6/2025 National University of Food Technologies (Кафедра туристичного та готельного бізнесу)	8 (1) (0.07 %)
9	073-1д-2026м 1/15/2026 STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TECHNOLOGY (STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TECHNOLOGY)	6 (1) (0.05 %)
10	Диплом для печати.docx 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	6 (1) (0.05 %)

Інтернет (1.26 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
11	http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/MV_bakalavr_kaf.-EPtaUB.pdf	68 (4) (0.57 %)
12	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/17348/2/Ivanov%20V.E..pdf	32 (3) (0.27 %)
13	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/16263/1/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%A7%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2.pdf	23 (1) (0.19 %)
14	https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/2ec23e34-38b9-496b-b3f2-3f1e12af0cac/download	14 (1) (0.12 %)
15	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7667/1/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf	8 (1) (0.07 %)
16	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/19467/1/Vodyanycka_dyplom.pdf	5 (1) (0.04 %)

Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------