МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026р.
Завідувач кафедри доцент, к.е.н.
НАГЕРНЮК Д. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

РОЗВИТОК СУБЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, 482 групи
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
освітньо-професійної програми «Туризм»
Микола Васильович ТОДОСІЙЧУК
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Леся СЛАТВІНСЬКА

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Тодосійчук М. В.

1.Тема кваліфікаційної **РОЗВИТОК СУБЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

керівник кваліфікаційної роботи Леся СЛАТВІНСЬКА, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «03» жовтня 2025 р. №296 д/ф
.
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025-2026рр.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2026р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Микола ТОДОСІЙЧУК

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Леся СЛАТВІНСЬКА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 64 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 59 сторінок основного тексту, в т.ч. таблиць – 18, список використаних джерел налічує 41 найменування.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку суб'єктів туристичної діяльності України в умовах військового стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади інноваційного розвитку й цифрової трансформації суб'єктів туристичної діяльності на прикладі туроператора «Join UP!» в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку суб'єктів туристичної діяльності України в умовах воєнного стану з обґрунтуванням стратегічних напрямків їх інноваційного оновлення та формування цифрової екосистеми.

У 1 розділі розглянуто теоретичні основи функціонування та розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні, їх роль у туристичному ринку та особливості державного регулювання. Досліджено вплив воєнного стану на туристичну галузь, визначено основні проблеми та напрями адаптації туристичних підприємств в умовах кризових викликів.

У 2 розділі проаналізовано діяльність туроператора Join UP! як одного з провідних суб'єктів туристичного ринку України в умовах воєнного стану. На основі фінансово-економічних показників, SWOT-, PEST- та SNW-аналізу оцінено стан, конкурентні переваги, проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємства.

У 3 розділі розроблено стратегічні напрями інноваційного розвитку туроператора Join UP!» в умовах воєнного стану, зокрема обґрунтовано моделі та алгоритми впровадження інноваційних рішень в операційну діяльність підприємства. Запропоновано концепцію інтегрованої цифрової екосистеми, яка охоплює автоматизацію бізнес-процесів, цифровізацію клієнтського сервісу та впровадження сучасних технологічних інструментів управління.

Ключові слова: інноваційний розвиток, цифрова екосистема, туроператор, воєнний стан, цифровізація, автоматизація бізнес-процесів,

стратегічні напрями, конкурентоспроможність, інноваційні рішення, клієнтський сервіс, адаптація, технологічні інструменти, управління підприємством, сталий розвиток.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено теоретичні основи функціонування та розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні, а також досліджено вплив воєнного стану на їх діяльність. Проаналізовано загальну та економічно-фінансову характеристику діяльності туроператора Join UP! в умовах трансформації туристичного ринку. На основі SWOT, PEST- та SNW-аналізу здійснено оцінку переваг і проблем впровадження інновацій у діяльності туроператора Join UP! в умовах воєнного стану. Розроблено моделі та алгоритми впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства. Запропоновано концепцію інтегрованої цифрової екосистеми як стратегічного напряму інноваційного розвитку туроператора Join UP! в умовах воєнного стану.

Ключові слова: суб'єкти туристичної діяльності, туроператор, воєнний стан, інноваційний розвиток, цифрова екосистема, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, туристичний ринок, інноваційні рішення, стратегічні напрями.

SUMMARY

This paper identifies the theoretical foundations for the operation and development of tourism businesses in Ukraine, and examines the impact of martial law on their activities. The general and economic-financial characteristics of the activities of the tour operator Join UP! are analysed in the context of the transformation of the tourism market. Based on SWOT, PEST and SNW analyses, an assessment is made of the advantages and challenges of implementing innovations in the activities of the tour operator Join UP! under martial law. Models and algorithms for the implementation of innovative solutions in the company's

operations have been developed. A concept of an integrated digital ecosystem has been proposed as a strategic direction for the innovative development of the tour operator Join UP! under martial law.

Keywords: tourism entities, tour operator, martial law, innovative development, digital ecosystem, SWOT analysis, PEST analysis, SNW analysis, tourism market, innovative solutions, strategic directions.

ЗМІСТ

	ВСТУП	**8**
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУБЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**	**11**
1.1.	Теоретичні основи функціонування та розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні	**11**
1.2.	Вплив воєнного стану на розвиток суб'єктів туристичної діяльності	**17**
РОЗДІЛ 2.	**ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!» ЯК СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**	**24**
2.1.	Загальна та економічно-фінансова характеристика діяльності туроператора «Join UP!» в умовах трансформації туристичного ринку	**24**
2.2.	Оцінка переваг і проблем впровадження інновацій у діяльності Join UP! в умовах воєнного стану на основі SWOT, PEST- та SNW-аналізу	**34**
РОЗДІЛ 3.	**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!» ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**	**41**
3.1.	Моделі та алгоритми впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства	**41**
3.2.	Впровадження інтегрованої цифрової екосистеми	**49**
	ВИСНОВКИ	**57**
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**60**

ВСТУП

Актуальність теми. Туристична галузь України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабним російським вторгненням, що розпочалося в лютому 2022 року. Військовий стан суттєво трансформував діяльність суб'єктів туристичного ринку: скоротився внутрішній попит, зруйновані застарілі логістичні ланцюги, частина підприємств припинила роботу, а ринок зазнав глибокої структурної перебудови. Водночас саме в цих умовах загострилася необхідність пошуку нових моделей розвитку, заснованих на впровадження інноваційних технологій, цифрової трансформації та диверсифікації ринків присутності. Все це актуалізує проблему дослідження механізмів розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні в умовах воєнного стану та визначення стратегічних напрямків їх інноваційного оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній і зарубіжній науці накопичено значний досвід досліджень з питань розвитку туристичних підприємств та їх цифрової трансформації. Теоретичні засади інноваційного розвитку туристичної галузі висвітлено в роботах: Кучая О.В. [34], Роїк О. І. [23], Бондаренко Л. В. та Фірсова В. В. [24], Тараненка О. О., Карпенка Ю. В. та Андрієнка С. М. [25]. Проблеми цифровізації туризму досліджували Нікітенко К. С. [29], Пісецький М. В. [30], Валінкевич Н. Р. та Шестакова А. В. [33], Сімків Л. та Шейда Т. [36], Кирилюк І. та Барвінок Н. [40]. Аспекти управління інноваційними проектами в туристичній сфері в умовах воєнних викликів представлено в роботах Якименко-Терещенко Н. та ін. [31], Касьян О. [32], Салуна М. М. та Тимошенко К. В. [35]. Поведінку споживачів у сфері гостинності та туризму досліджували Погасій С., Сегеда І. та Краснокутська Ю. [21].

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку суб'єктів туристичної діяльності України в умовах воєнного стану з обґрунтуванням стратегічних напрямків їх інноваційного оновлення та формування цифрової екосистеми.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

дослідити теоретичні основи функціонування та розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні;

проалізувати зміни впливу воєнного стану на розвиток суб'єктів туристичної діяльності та механізми їх адаптації до нових умов господарювання;

надати загальну та фінансово-економічну характеристику діяльності туроператора «Join UP!» в умовах трансформації туристичного ринку;

здійснити оцінку переваг і проблем впровадження провести інновації в діяльності Join UP! на основі SWOT-, PEST- та SNW-аналізу;

обґрунтувати моделі та алгоритми впровадження інноваційних рішень у діяльність туристичного підприємства;

розробити пропозиції щодо впровадження інтегрованої цифрової екосистеми як стратегічного напряму розвитку туроператора «Join UP!» в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є процеси розвитку суб’єктів туристичної діяльності України в умовах військового стану.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади інноваційного розвитку й цифрової трансформації суб’єктів туристичної діяльності на прикладі туроператора «Join UP!» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Теоретичну й методичну основу роботи становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань інноваційного розвитку туристичних підприємств, а також законодавчі акти і нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та Державного агентства розвитку туризму України. У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи аналізу і синтезу – для систематизації теоретичних підходів до інноваційного розвитку; порівняльний метод – для аналізу динаміки показників діяльності туроператора «Join UP!»; методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SNW) – для комплексного оцінювання

середовища функціонування підприємства; табличний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних і зарубіжних учених із проблем інноваційного розвитку туристичних підприємств, законодавчі акти України у сфері туризму та ліцензування господарської діяльності, офіційні матеріали Державного агентства розвитку туризму України, Національної туристичної організації України, Торгово-промислової палати України, статистична та фінансова звітність туроператора «Join UP!», матеріали галузевих видань і новинних агентств.

Апробація матеріалів роботи. Результати дослідження апробовано та опубліковано у матеріалах збірника [41]: VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство», що відбулась 25–26 березня 2026 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУБЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Теоретичні основи функціонування та розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні

Туризм у сучасних умовах є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, що забезпечує значний внесок у формування валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвиток інфраструктури та міжнародних економічних зв'язків. Для України туристична сфера є важливим елементом соціально-економічного розвитку держави, оскільки сприяє активізації підприємницької діяльності, розвитку регіонів та формуванню позитивного міжнародного іміджу країни. Водночас сучасні умови воєнного стану суттєво впливають на функціонування суб'єктів туристичної діяльності, що потребує глибокого теоретичного аналізу особливостей їх розвитку.

Відповідно до Закону України «Про туризм» [1], суб'єктами туристичної діяльності є підприємства, установи, організації та фізичні особи-підприємці, які здійснюють діяльність, пов'язану з наданням туристичних послуг. До основних суб'єктів туристичного ринку належать туроператори, турагенти, заклади розміщення, транспортні компанії, екскурсійні бюро, заклади харчування, санаторно-курортні установи та інші підприємства, діяльність яких пов'язана із забезпеченням туристичного обслуговування населення.

Туроператори відіграють провідну роль у формуванні туристичного продукту, оскільки саме вони займаються розробленням туристичних маршрутів, укладанням договорів із перевізниками, готелями та іншими партнерами. Турагентська діяльність полягає переважно у реалізації готового туристичного продукту кінцевому споживачеві. Крім того, важливими суб'єктами туристичної діяльності є заклади тимчасового розміщення, зокрема готелі, хостели, бази відпочинку та апартаменти, які забезпечують проживання туристів.

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму

та здійснює, зокрема, ліцензування туроператорської діяльності. Ліцензування туроператорів виступає важливим інструментом державного регулювання туристичного ринку та спрямоване на забезпечення якості туристичних послуг і захист прав споживачів [2].

Відповідно до чинного законодавства України, ліцензія на провадження туроператорської діяльності є обов'язковою для суб'єктів господарювання, які формують, організовують та реалізують комплексний туристичний продукт від свого імені. Така діяльність передбачає повну відповідальність туроператора за організацію подорожі, включаючи взаємодію з постачальниками послуг, забезпечення перевезення, розміщення та інших складових туристичного обслуговування [1-2].

Водночас суб'єкти, що здійснюють посередницьку діяльність із реалізації туристичних продуктів інших компаній (турагенти), не підлягають обов'язковому ліцензуванню як туроператори. Таким чином, ліцензія є кваліфікаційною ознакою саме туроператорської діяльності та відмежовує її від турагентської.

Процедура отримання ліцензії передбачає подання заявником визначеного пакета документів до ДАРТ, який включає, зокрема, відомості про матеріально-технічну базу, кадрове забезпечення, фінансові гарантії відповідальності перед туристами та інші документи, передбачені ліцензійними умовами. Після проведення перевірки поданих матеріалів уповноважений орган приймає рішення про видачу ліцензії або відмову в її видачі [2].

Ліцензія на провадження туроператорської діяльності має безстроковий характер і підтверджує відповідність суб'єкта господарювання встановленим державним вимогам. Запровадження системи ліцензування сприяє підвищенню рівня безпеки туристів, забезпеченню фінансової відповідальності туроператорів та загальному розвитку цивілізованого туристичного ринку в Україні [2-3].

Класифікація суб’єктів туристичної діяльності може здійснюватися за різними критеріями: формою власності, видами послуг, масштабом діяльності, спеціалізацією та географічним охопленням. За формою власності виділяють державні, комунальні та приватні туристичні підприємства. За масштабом діяльності суб’єкти поділяються на малі, середні та великі компанії. Важливе значення має також класифікація за функціональною спеціалізацією: туроператорська діяльність, турагентська діяльність, готельний бізнес, ресторанне господарство, транспортне обслуговування, екскурсійна діяльність та організація рекреаційних послуг [1].

Таблиця 1.1

Основні теоретичні засади функціонування суб’єктів туристичної діяльності*

Аспект	Короткий зміст	Значення
Суб’єкти туризму	Туроператори, турагенти, готелі, транспортні та сервісні компанії	Формують туристичний ринок
Класифікація	За формою власності, масштабом та функціями	Структурує ринок і конкуренцію
Основні функції	Формування, продаж і обслуговування турпродукту	Забезпечує туристичний цикл
Роль в економіці	Внесок у ВВП, зайнятість, розвиток регіонів	Підтримує економічний розвиток
Стан ринку	Цифровізація, розвиток внутрішнього туризму	Підвищує ефективність галузі
Вплив війни	Скорочення міжнародного туризму, переорієнтація на внутрішній	Зміна структури попиту
Інновації	CRM, онлайн-бронювання, AI	Підвищують конкурентоспроможність

**Джерело: сформовано автором на основі [1-4].*

У (табл. 1.1) узагальнено основні теоретичні засади функціонування суб’єктів туристичної діяльності, їх види, функції та роль у розвитку туристичного ринку. Відображено сучасні тенденції галузі, зокрема цифровізацію, впровадження інновацій та вплив воєнних дій на структуру

туристичного попиту, що дозволяє оцінити значення суб'єктів туризму для розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Туристична галузь відіграє важливу роль у розвитку економіки України. Навіть в умовах воєнного стану сфера туризму демонструє поступове відновлення та адаптацію до сучасних викликів. За даними Державної податкової служби України, у січні – липні 2025 року до місцевих бюджетів надійшло понад 178 млн грн туристичного збору, що на 35,7 % більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Лідерами за обсягами надходжень стали місто Київ, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області [2].

За січень – серпень 2025 року надходження туристичного збору становили вже 219,5 млн грн, що свідчить про активізацію внутрішнього туризму та поступове відновлення туристичного ринку України. Основними туристичними центрами залишаються Карпатський регіон, Львівщина, Закарпаття, Київ та рекреаційні території західної частини України [2].

Особливістю туристичної діяльності є її мультиплікативний ефект, який проявляється у стимулюванні розвитку суміжних галузей економіки: транспорту, торгівлі, будівництва, зв'язку, культури та сфери послуг. Туристична сфера сприяє створенню нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, а також активізації інвестиційної діяльності. Крім економічного значення, туризм виконує важливі соціальні функції, пов'язані з організацією дозвілля населення, відновленням працездатності та психологічною реабілітацією населення в умовах війни.

Сучасний менеджмент у туристичній діяльності України базується на інтеграції класичних управлінських підходів із цифровими інструментами, що дозволяє суб'єктам галузі ефективно адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Стратегічний менеджмент туристичних підприємств забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг через диверсифікацію туристичного продукту, розвиток партнерських мереж та орієнтацію на потреби цільових сегментів споживачів. Операційний

менеджмент у сфері туризму спрямований на оптимізацію бізнес-процесів – від бронювання та логістики до обслуговування клієнтів – із широким застосуванням CRM-систем, хмарних технологій та автоматизованого управління. Особливе значення в сучасному менеджменті туристичних організацій забезпечується управлінням людськими ресурсами, висока якість обслуговування залежить від професійної компетентності, мотивації та корпоративної культури персоналу. Антикризовий менеджмент став невід'ємною складовою управлінської практики вітчизняних туристичних суб'єктів, що зумовлено забезпеченням оперативного реагування на виклики військового стану, нестабільністю запиту та потреби в пошуку нових ринків збуту туристичних послуг.

Одним із найбільших ссуб'єктів туристичної діяльності на ринку України є українських туроператорів є Join UP!, який демонструє позитивну динаміку розвитку в умовах воєнного стану. За даними компанії, у першій половині 2025 року послугами туроператора скористалися понад 145 тис. українських туристів, тоді як у 2024 році компанія обслужила близько 260 тис. туристів, а у 2022 році – 158 тис. осіб [5].

У літньому сезоні 2025 року Join UP! зафіксував зростання туристичного потоку на 70 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року та відправив на відпочинок понад 236 тис. туристів. Найбільш популярними напрямками серед українських туристів залишалися Туреччина, Єгипет, Греція, Болгарія та Чорногорія. Водночас значного розвитку набув і внутрішній туризм, зокрема відпочинок у Карпатах, Трускавці, Східниці та Закарпатті [5-6].

Важливо зазначити, що сучасні українські туроператори активно впроваджують інноваційні технології для підтримки конкурентоспроможності. Так, Join UP! використовує цифрові платформи бронювання, CRM-системи, автоматизацію обслуговування клієнтів та онлайн-комунікацію через мобільні застосунки і соціальні мережі. Компанія представлена на дев'яти міжнародних ринках та співпрацює майже з 10 тис. туристичних агентств.

Крім Join UP!, на українському туристичному ринку продовжують працювати такі туроператори, як Coral Travel, TPG, Anex Tour та TEZ TOUR. Їх діяльність спрямована на організацію виїзного та внутрішнього туризму, розвиток партнерських мереж і впровадження сучасних цифрових рішень у сфері туристичного обслуговування [5-6].

Водночас воєнний стан суттєво вплинув на функціонування туристичного ринку України. Значна частина туристичних підприємств зазнала фінансових втрат через скорочення міжнародних туристичних потоків, закриття повітряного простору та зміну логістичних маршрутів. Туристичні компанії були змушені адаптуватися до нових умов функціонування шляхом розвитку автобусних турів, організації трансферів до аеропортів сусідніх країн та переорієнтації на внутрішній туризм.

Важливою складовою функціонування туристичного ринку є взаємодія між споживачами туристичних послуг, туристичними підприємствами та органами державної влади. Держава здійснює регулювання туристичної діяльності шляхом формування нормативно-правової бази, ліцензування туроператорської діяльності, підтримки розвитку туристичної інфраструктури та просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку.

Сучасний розвиток туристичної сфери України характеризується забезпеченістю адаптації до кризових умов, зокрема в умовах воєнного стану, що суттєво трансформував структуру та географію внутрішнього туризму. відрізняються на значні виклики, суб’єкти туристичної діяльності демонструють здатність до реструктуризації бізнес-процесів, переорієнтації на внутрішній ринок та пошуку нових форм надання туристичних послуг.

Відновлення та розвиток туристичної галузі потребує комплексної державної підтримки, вдосконалення нормативно-правової бази та залучення інвестицій. Перспективи розвитку туристичного ринку України зазвичай пов’язані з активізацією діяльності всіх суб’єктів туристичної галузі.

1.2. Вплив воєнного стану на розвиток суб'єктів туристичної діяльності

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році стало одним із найбільш потужних дестабілізуючих факторів для національної економіки, зокрема для туристичної галузі, яка належить до секторів із високою залежністю від безпекового середовища, транспортної доступності, міжнародної мобільності та рівня споживчої довіри. Туризм як комплексна міжгалузева система охоплює транспорт, готельне господарство, ресторанний бізнес, сферу культури, дозвілля та послуг, тому його функціонування є чутливим до будь-яких кризових явищ.

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [7].

Умови воєнного стану зумовили кардинальну трансформацію структури туристичного ринку України, що проявилося у різкому скороченні в'їзного та виїзного туризму, переорієнтації попиту на внутрішні подорожі, частковій релокації туристичних підприємств та зміні бізнес-моделей їх функціонування.

Одночасно відбулося зростання ролі державного регулювання, антикризового менеджменту та стратегічного планування відновлення галузі, що закріплено у державних програмних документах, зокрема у Плані

відновлення України, який визначає туризм як один із перспективних секторів економічного зростання у повоєнний період [8].

Наслідки воєнного стану для туристичної сфери є багатовимірними та охоплюють економічний, соціальний, інституційний та інфраструктурний аспекти. Перш за все, спостерігається суттєве скорочення туристичних потоків. В'їзний туризм фактично зазнав критичного падіння через високий рівень воєнних ризиків, обмеження авіасполучення та негативне сприйняття безпеки країни на міжнародному рівні. Виїзний туризм також суттєво зменшився у перші періоди війни, хоча згодом частково відновився завдяки адаптації логістичних маршрутів через сусідні держави ЄС [9].

Таблиця 1.2

Основні наслідки впливу воєнного стану на туристичну галузь України*

Сфера впливу	Прояви впливу	Наслідки для туристичної галузі
Туристичні потоки	Різке скорочення в'їзного та виїзного туризму	Зменшення доходів підприємств, падіння попиту
Інфраструктура	Руйнування готелів, об'єктів культури та транспорту	Втрата матеріальної бази, потреба у відновленні
Ринок праці	Міграція та мобілізація працівників	Кадровий дефіцит у сфері туризму
Інвестиції	Зниження інвестиційної активності	Обмеження розвитку нових проєктів
Споживчий попит	Переорієнтація на внутрішній туризм	Зміна структури туристичного ринку

**Джерело: сформовано автором на основі [2, 9, 10].*

У (табл. 1.2) систематизовано основні наслідки впливу воєнного стану на туристичну галузь України. Інформація структурована за ключовими сферами впливу, що дає змогу оцінити зміни у туристичних потоках, інфраструктурі, ринку праці, інвестиційній діяльності та споживчому попиті, а також визначити їхні наслідки для функціонування туристичних підприємств. Що свідчить про комплексний характер впливу воєнного стану на туристичну галузь України. Найбільш критичними є скорочення

туристичних потоків та руйнування інфраструктури, що безпосередньо визначає зниження економічної ефективності підприємств. Водночас зміна структури попиту у бік внутрішнього туризму створює потенційні точки відновлення ринку, що може бути використано у повоєнний період.

Внутрішній туризм, у свою чергу, зазнав структурної трансформації. Попит змістився у напрямку відносно безпечних регіонів, зокрема західних областей України, які стали основними центрами рекреаційної активності. Водночас зросла популярність короткострокових подорожей, екотуризму, оздоровчого туризму та сільського туризму. Таким чином, відбувається не лише скорочення обсягів ринку, але й якісна зміна його структури [2, 9-10].

Важливим наслідком є також руйнування туристичної інфраструктури в окремих регіонах, особливо у зонах активних бойових дій або тимчасової окупації. Це призвело до втрати матеріально-технічної бази, знищення готельних комплексів, культурних об’єктів та туристичних атракцій, що у довгостроковій перспективі потребуватиме значних інвестицій у відновлення [11, 13].

Воєнний стан суттєво змінив поведінку споживачів туристичних послуг. Основними характеристиками нової моделі попиту є підвищена чутливість до безпекових факторів, зростання вимог до гнучкості бронювання, скорочення тривалості подорожей та орієнтація на внутрішні або близькі закордонні дестинації [14].

Крім того, посилилася тенденція до індивідуалізації туристичних продуктів. Організовані пакетні тури поступово втрачають домінуючі позиції, поступаючись індивідуальним маршрутам, самостійному плануванню подорожей та використанню цифрових платформ. Це стимулює розвиток онлайн-екосистем у сфері туризму, включаючи сервіси бронювання, мобільні застосунки та цифрові гіди [2].

Водночас зростає значення психологічного фактору у прийнятті рішення про подорож. Туризм дедалі більше виконує функцію емоційного відновлення, що підвищує попит на рекреаційні, природні та культурні види туризму [2, 14].

Діяльність туристичних підприємств в умовах воєнного стану супроводжується значними викликами. Однією з ключових проблем є фінансова нестабільність, що проявляється у зниженні доходів, втраті клієнтської бази та обмеженому доступі до кредитних ресурсів. Багато підприємств змушені працювати в умовах мінімальної рентабельності або тимчасово призупиняти діяльність [15].

Іншою суттєвою проблемою є порушення логістичних ланцюгів. Обмеження авіасполучення, зміна міжнародних маршрутів та зростання вартості перевезень суттєво ускладнюють організацію туристичних послуг. Це особливо впливає на сегмент виїзного туризму, який традиційно залежить від авіаційної інфраструктури [15].

Також варто відзначити кадрову проблему, оскільки частина працівників туристичної сфери була мобілізована або виїхала за кордон, що призвело до дефіциту кваліфікованого персоналу. Додатковим викликом є психологічне навантаження на працівників галузі, що знижує продуктивність праці [15].

У період воєнного стану держава зберегла базові інституційні механізми регулювання туристичної діяльності, включаючи ліцензування туроператорів, фінансові гарантії та захист прав споживачів. Водночас були запроваджені тимчасові антикризові заходи, спрямовані на підтримку бізнесу, зокрема податкові послаблення, спрощення адміністративних процедур та програми збереження зайнятості [2].

Особлива увага приділяється регулюванню безпеки туристичної діяльності, що включає вимоги до інформування споживачів про ризики, адаптацію договорів про туристичне обслуговування та посилення відповідальності суб’єктів ринку.

Стратегічним документом, що визначає напрями повоєнного розвитку держави, є План відновлення України, який охоплює широкий спектр секторів економіки, інфраструктури та соціальної сфери. У межах цього плану туризм

розглядається як один із важливих драйверів економічного зростання, регіонального розвитку та міжнародної інтеграції [8].

Ключовими напрямами розвитку туристичної сфери в рамках Плану відновлення є:

1) відновлення та модернізація туристичної інфраструктури;
2) розвиток внутрішнього та в'їзного туризму;
3) підвищення інвестиційної привабливості регіонів;
4) цифровізація туристичних послуг;
5) інтеграція України до європейського туристичного простору;
6) розвиток культурної спадщини та креативних індустрій;
7) формування нових туристичних брендів регіонів.

Особливе значення має принцип «відбудувати краще, ніж було» (build back better), який передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а її якісну модернізацію з урахуванням сучасних стандартів сталого розвитку.

Міжнародна практика свідчить, що відновлення туристичної галузі після кризових ситуацій потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, стимулювання попиту та інвестиції в інфраструктуру. Наприклад, країни Європейського Союзу під час пандемії COVID-19 активно впроваджували програми підтримки туристичного бізнесу, включаючи фінансові дотації, податкові пільги та ваучерні програми для стимулювання внутрішнього туризму.

Такі заходи довели ефективність у швидкому відновленні попиту та збереженні робочих місць, що є релевантним для України у контексті повоєнного відновлення.

Аналіз адаптаційних стратегій (табл.1.2) свідчить, що ключовим фактором конкурентоспроможності туристичних підприємств у кризових умовах є їхня здатність до трансформації бізнес-моделей. Найбільш перспективними є цифровізація та диверсифікація туристичного продукту, які забезпечують гнучкість та стійкість підприємств. У контексті Плану

відновлення України особливого значення набуває розвиток регіонального туризму та державно-приватного партнерства.

Таблиця 1.2

Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення*

Напрям адаптації	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Диверсифікація продукту	Розвиток внутрішнього, екологічного, культурного туризму	Зменшення залежності від зовнішніх ринків
Цифровізація	Онлайн-бронювання, CRM-системи, digital-маркетинг	Підвищення ефективності управління та продажів
Гнучкі бізнес-моделі	Індивідуальні тури, короткі подорожі	Адаптація до нової поведінки споживачів
Партнерство	Державно-приватні та міжнародні проєкти	Залучення фінансування та інвестицій
Регіональний розвиток	Формування локальних туристичних брендів	Активізація внутрішнього туризму

**Джерело: сформовано автором на основі [2, 8, 10, 15].*

Умови воєнного стану та повоєнного відновлення стимулюють впровадження нових моделей управління туристичними підприємствами. Серед основних адаптаційних механізмів слід виділити диверсифікацію туристичних продуктів, розвиток внутрішнього туризму, цифрову трансформацію бізнес-процесів, використання аналітики даних та впровадження CRM-систем.

Важливим напрямом є також розвиток партнерських моделей між державою та приватним сектором, а також міжнародна співпраця у сфері туризму. Інноваційні підходи включають використання цифрового маркетингу, віртуальних турів, мобільних застосунків та персоналізованих туристичних сервісів.

Воєнний стан суттєво трансформував туристичну галузь України, спричинивши глибокі структурні зміни та кризові явища. Водночас він став каталізатором оновлення галузі, прискорення цифровізації та переорієнтації на внутрішній туризм. У контексті реалізації Плану відновлення України туризм визначається як стратегічно важливий сектор, що здатний забезпечити

економічне зростання, створення робочих місць та регіональний розвиток у повоєнний період.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні засади функціонування та розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні, а також визначено особливості їх трансформації в умовах воєнного стану. Узагальнено, що туристична галузь є складною міжгалузевою системою, яка об'єднує туроператорів, турагентів, підприємства готельного та ресторанного господарства, транспортні та інші сервісні структури, забезпечуючи формування та реалізацію туристичного продукту.

Дослідження нормативно-правового забезпечення засвідчило, що ключову роль у регулюванні туристичної діяльності відіграють Закон України «Про туризм», механізми ліцензування туроператорської діяльності та інституційна діяльність державних органів, зокрема ДАРТ, що створює правові передумови для функціонування ринку, захисту прав споживачів та забезпечення якості туристичних послуг.

Встановлено, що воєнний стан спричинив глибокі структурні зміни, які проявилися у скороченні міжнародних туристичних потоків, руйнуванні інфраструктури, кадрових проблемах, зміні поведінки споживачів та переорієнтації на внутрішній туризм.

Виявлено, що попри кризові умови, туристична сфера України демонструє адаптаційні можливості через цифровізацію, впровадження інноваційних бізнес-моделей, розвиток внутрішнього туризму та посилення ролі регіональних туристичних ринків. Особливої актуальності набувають гнучкі моделі управління, цифрові технології та державно-приватне партнерство.

Отже, сучасний стан розвитку суб'єктів туристичної діяльності характеризується поєднанням кризових явищ і адаптаційних процесів, що формують передумови для подальшого відновлення та модернізації галузі.

РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!» ЯК СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна та економічно-фінансова характеристика діяльності туроператора «Join UP!» в умовах трансформації туристичного ринку

Туроператор «Join UP!» є одним із провідних суб'єктів туристичної діяльності України та важливим учасником національного і міжнародного туристичного ринку. Компанія була заснована у 2001 році як турагентство та на початковому етапі здійснювала реалізацію туристичних продуктів інших туроператорів. З жовтня 2010 року «Join UP!» офіційно розпочав діяльність як туроператор, відкривши перший власний туристичний напрямок – Об'єднані Арабські Емірати [16].

Центральний офіс туроператора розташований у місті Києві за адресою: Харківське шосе, 201/203. Організаційно-правова форма підприємства відповідає вимогам чинного законодавства України у сфері туризму. Основний вид економічної діяльності компанії згідно з КВЕД – 79.12 «Діяльність туристичних операторів». Туроператор здійснює свою діяльність на підставі чинної ліцензії та забезпечує фінансову відповідальність перед споживачами відповідно до вимог законодавства у тому числі з урахуванням особливостей функціонування туристичного ринку в умовах воєнного стану.

Власниками та кінцевими бенефіціарами туроператора «Join UP!» є Олександр Юрійович та Юрій Іванович Альби. Управління операційною діяльністю компанії здійснюється професійною управлінською командою [17].

Станом на 2025 рік чисельність персоналу компанії становить близько 1600 працівників, що свідчить про значний масштаб діяльності та високий рівень організаційного розвитку, навіть за умов тривалої військово-політичної нестабільності в країні.

Туроператор «Join UP!» має розгалужену партнерську мережу та активно співпрацює з туристичними агентствами як в Україні, так і за її межами. З початком повномасштабної війни та запровадженням воєнного стану в Україні компанія переорієнтувала частину операційної діяльності на зовнішні ринки, що дало змогу зберегти обсяги продажів і забезпечити безперервність бізнес-процесів. У результаті «Join UP!» поступово трансформувався з національного туроператора у міжнародну туристичну групу, розширивши присутність на ринках країн Центральної та Східної Європи, Балтії та Центральної Азії. Така стратегія диверсифікації ринків сприяє зниженню підприємницьких ризиків та підвищенню адаптивності компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища [16-18].

Туроператор є багатопрофільним і пропонує широкий спектр туристичних продуктів, зокрема масовий рекреаційний туризм, індивідуальні та корпоративні тури, а також організацію подієвих і ділових поїздок (MICE-туризм). Основні туристичні напрямки охоплюють країни Середземномор'я, Близького Сходу, Північної Африки, Балканського регіону, а також окремі екзотичні дестинації, що залишаються доступними для громадян України в умовах обмежень внутрішнього туристичного ринку.

Загальний туристичний портфель компанії налічує понад 60 напрямків, що забезпечує широкий вибір продуктів для різних сегментів споживачів. Особлива увага приділяється розвитку корпоративного та ділового туризму, включаючи організацію бізнес-зустрічей, конференцій, семінарів, інсентив-турів та комплексний супровід заходів, що є актуальним у період відновлення міжнародної ділової активності.

Важливою конкурентною перевагою туроператора «Join UP!» є стратегічне партнерство з авіакомпанією SkyUp Airlines, яка забезпечує виконання чартерних і регулярних авіарейсів із європейських хабів до основних туристичних дестинацій. У період воєнного стану таке партнерство набуло особливого значення, оскільки дозволило компанії оперативно

адаптувати логістику перевезень та зберегти доступність туристичних послуг для українських споживачів [16-18].

Фінансові та економічні показники Join UP! є важливим критерієм оцінки потенціалу компанії щодо впровадження інновацій. За даними OpenDataBot, у 2025 році ТОВ «Джойн-АП!» продемонструвало дохід у розмірі 139,28 млн гривень, що свідчить про стабільний обсяг операційної діяльності. Обсяг активів компанії становив близько 4,17 млрд грн, а зобов'язань – приблизно 4,46 млрд грн. При цьому чистий збиток за 2025 рік склав –234,78 млн грн, що відображає значні фінансові навантаження на підприємство [17].

Таким чином, фінансово-економічна структура Join UP! дозволяє реалізовувати певний рівень інноваційної діяльності, проте значні зобов'язання потребують стратегічного підходу до інвестицій у цифрові рішення та технологічні інновації.

Туроператор «Join UP! Україна» обслужив майже 415 тис. вітчизняних туристів 2025 році, це на 60% більше, ніж у 2024 році, та у 2,6 раза більше, ніж у 2022 році [17]. Поведінка туриста змінилася: важливими факторами вибору звичного запиту на умовне море чи в гори стали безпека та прогнозована логістика. Українці подорожують не «безтурботно», як колись, а «свідомо», вони мають у пріоритеті відновлення сил, знайомий сервіс без сюрпризів та передбачуваний маршрут.

Українці частіше подорожують влітку та обирають вже знайомі напрямки. У літньому сезоні 2025 року разом із «Join UP! Україна» подорожували понад 242 тис. людей, що на 70% більше, ніж за аналогічний період 2024-го. Пік, як і у 2024 році, припав на липень: показник практично подвоївся порівняно з минулим роком та сягнув майже 67 тис. туристів проти понад 36 тис. відповідно. Найбільш «тихим» місяцем у 2025 році був лютий: послугами туроператора скористались понад 12 тис. українців. Набільш затребуваними, як і раніше, влітку залишалися Єгипет, Туреччина, Греція, Болгарія і Чорногорія з улюбленим форматом «все включено». Серед оновлень

сезону – розширення пропозиції у Єгипті та Туреччині. До курортів у Червоного моря (Хургади, Шарм-еш-Шейху та Марса-Алама) додано новий курорт на північному Середземноморському узбережжі країни – Ель Аламейн. За напрямком Туреччина програма розширилася завдяки поверненню популярних курортів Бодрум і Даламан. Взимку 2025 лідерами були Єгипет, ОАЕ та Шрі-Ланка. А найбільш популярні екзотичні напрямки 2024 року – Занзібар (Танзанія) та Домінікана – у 2025 році поступились новинкам від Join UP! В'єтнам (Фукуок) та Мальдіви [16-18].

Загалом масовий попит і далі тримається на «класичних» напрямках, які перевірені часом і простіші з погляду логістики. Водночас інтерес до екзотики теж є. Навіть попри віддаленість і складніший маршрут, люди їдуть туди за тим самим: психологічною паузою для відновлення і перезавантаження. Часто більш дорогі порівняно з популярними напрямками екзотичні курорти (близько 200-250 тис. грн на двох і дорожче) туристи бронюють заздалегідь, що дає змогу заощадити кілька десятків тисяч гривень.

Світовий тренд на автентичний досвід – не про екзотику заради екзотики, а про бажання вийти за рамки туристичних шаблонів і відвідати менш відомі чи популярні локації, а також пожити «як місцеві» і отримати максимально буденний досвід поза готелем, у тому числі спілкування з мешканцями. Для українців цей тренд наразі проходить етап дуже прагматичного фільтрування і запит на автентичність частіше працює не як спонтанна пригода, а як досвід, який має бути упакований у комфортну програму відпочинку без стресу та зі зрозумілою логістикою [17].

Середня глибина бронювання у грудні 2025 року досягла 47 днів, що свідчить про потребу в ефективному прогнозуванні попиту та плануванні ресурсів. Структура клієнтів характеризується домінуванням жінок (56 %) та дітей (24 %), що вказує на переважання сімейного сегменту у споживчій базі Join UP!. Ці дані мають ключове значення для формування персоналізованих пропозицій та використання технологій аналітики для прогнозування поведінки туристів [18].

Стратегія та орієнтація на інновації. Join UP! позиціонує себе не лише як туроператор, а як агент трансформації туристичного ринку України. За офіційним маніфестом компанії, стратегія передбачає впровадження сучасних технологій, розвиток франчайзингової мережі, інтеграцію з авіакомпанією SkyUp та створення ефективної інфраструктури для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Партнерство з SkyUp надає стратегічні переваги: оптимізація логістики, розширення авіаційної мережі, зниження вартості квитків, а також можливість інтегрувати цифрові сервіси для бронювання та обслуговування. Розвинута франчайзингова мережа забезпечує доступність продукту для споживачів у різних регіонах, а участь у соціальних ініціативах («Море для військових», «Подорожі без бар'єрів») свідчить про готовність компанії впроваджувати інновації не лише у бізнес-процеси, а й у соціально-орієнтовані проєкти.

Соціальні ініціативи компанії вказують на стратегічну орієнтацію не лише на комерційний успіх, а й на соціальну трансформацію, що підкреслює багатогранність інноваційної діяльності Join UP! на українському туристичному ринку.

Таблиця 2.1

Кількість туристів Join UP! (2022–2025 рр.)*

Рік	Кількість туристів (з України), осіб
2022	158 675
2023	238 000
2024	260 000
2025	415 000
Темп приросту 2025 р. до 2024 р.	62 %

**Джерело: сформовано автором на основі [16-19].*

Наведені у (табл. 2.1) дані характеризують динаміку кількості туристів з України, обслугованих туроператором Join UP! у 2022–2025 роках в умовах значних макроекономічних та геополітичних викликів. У 2022 році компанія обслужила 158675 туристів**,** що відображає мінімальний рівень попиту внаслідок повномасштабної війни, обмежень мобільності населення та

зниження платоспроможності домогосподарств. Водночас збереження операційної діяльності свідчить про адаптаційні можливості компанії.

У 2023 році кількість туристів зросла до 238 000 осіб (приріст близько 50 %), що вказує на відновлення туристичного попиту та ефективну адаптацію бізнес-моделі туроператора. У 2024 році показник досяг 260 000 осіб, що відповідає зростанню на 9,2 % порівняно з попереднім роком і свідчить про перехід ринку до стадії відносної стабілізації. Туроператор «Join UP! Україна» обслужив майже 415 тис. вітчизняних туристів 2025 році, це на 62% більше, ніж у 2024 році, та у 2,6 раза більше, ніж у 2022 році.

Зростання обсягів туристичних потоків свідчить про поступове відновлення довіри споживачів до організованого туризму та ефективність адаптаційної стратегії компанії в умовах воєнного стану. Крім того, позитивна динаміка попиту створює передумови для подальшого розширення географії діяльності та впровадження цифрових і організаційних інновацій у роботі туроператора.

Таблиця 2.2

Охоплення ринків Join UP! та загальна кількість туристів (2023-2025 рр.)*

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Відхилення 2025/2023, осіб**	**Відхилення 2025/2023, %**
Загальна кількість туристів по всіх ринках, осіб	600 000	700 000	730 000	+130 000	+21,7%
Кількість туристів з України, осіб	238 000	260 000	260 000	+22 000	+9,2%
Частка українських туристів, %	40,0%	37,1%	35,6%	−4,4 в.п.	-11,0%
Кількість туристів з інших ринків, осіб	362 000	440 000	470 000	+108 000	+29,8%

**Джерело: сформовано автором за даними [18-20].*

Дані (табл. 2.2) свідчать про позитивну динаміку: загальний туристичний потік Join UP! за 2023–2025 рр. зріс на 130 тис. осіб (+21,7%), що успішно про успішну міжнародну експансію компанії в умовах військового

стану. Спостерігаємо диверсифікацію ринків: туристи з інших ринків (Польща, Балтія, Молдова, Румунія тощо) зросли на 29,8% – значно швидше, ніж український сегмент (+9,2%). Саме це пояснює зниження частки українських туристів з 40% до 36%. Також, спостерігаємо уповільнення темпів: приріст у 2025 р. склав лише +4,3% проти +16,7% у 2024 р. – це важливо відзначити в аналізі як сигнал стабілізації після фази активного відновлення.

Таблиця 2.3

Основні фінансові результати діяльності туроператора «Join UP!» у 2023–2025 рр.*

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна 2025/2023, тис. грн	Відносна зміна 2025/2023, %
Дохід (виручка), тис. грн	16 639	376	27 594	+10 955	+65,8 %
Чистий фінансовий результат, тис. грн	–233 341	–219 582	–191 738	+41 603	+17,8 %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	–233 341	–219 582	–191 738	+41 603	+17,8 %

**Джерело: сформовано автором за даними [16-20].*

У (табл. 2.3) наведено основні фінансові результати діяльності туроператора «Join UP!» у 2023–2025 роках**.** Аналіз охоплює показники доходу (виручки), чистого фінансового результату та фінансового результату до оподаткування, а також відображає абсолютну й відносну зміну показників у 2025 році порівняно з 2023 роком**.**

Згідно з даними таблиці, дохід туроператора у 2023 році становив 16 639 тис. грн**,** у 2024 році спостерігалося його різке скорочення до 376 тис. грн**,** що свідчить про суттєве зниження обсягів діяльності. Водночас у 2025 році (за 9 місяців) дохід зріс до 27 594 тис. грн, що на 10 955 тис. грн або 65,8 % більше**,** ніж у 2023 році, і вказує на відновлення операційної активності підприємства.

Незважаючи на зростання доходів, діяльність туроператора упродовж усього аналізованого періоду залишалася збитковою. Так, чистий фінансовий результат у 2023 році становив – 233 341 тис. грн**,** а у 2025 році збиток скоротився до –191 738 тис. грн, тобто зменшився на 41 603 тис. грн (17,8 %)**.** Аналогічна динаміка спостерігається і щодо фінансового результату до оподаткування**,** що свідчить про відсутність суттєвого впливу податкових факторів на підсумковий фінансовий результат.

Отже, дані таблиці підтверджують, що у 2025 році порівняно з 2023 роком туроператор «Join UP!» демонструє позитивну тенденцію до скорочення збитків і зростання доходів**,** однак фінансовий стан підприємства залишається складним і потребує подальшого підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз активів і зобов'язань туроператора «Join UP!» у 2023–2025 рр.*

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Абсолютне відхилення 2025/2023**	**Відносне відхилення 2025/2023, %**
Активи всього, тис. грн	1 542 795	1 321 877	1 312 261	–230 534	–14,94
Зобов'язання всього, тис. грн	2 059 071	2 057 735	2 239 857	+180 786	+8,78
Власний капітал, тис. грн	–516 276	–735 858	–927 596	–411 320	–79,68
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,56	1,71	+0,38	+28,57

**Джерело: сформовано автором за даними [16-20].*

Дані (табл. 2.4) відображають результати порівняльного аналізу активів, зобов'язань та показників фінансової стійкості туроператора «Join UP!» у 2023–2025 роках.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається скорочення загального обсягу активів підприємства на 230 534 тис. грн, або 14,94%**,** що свідчить про зменшення ресурсної бази туроператора. Водночас сума зобов'язань зросла на 180 786 тис. грн **(**+8,78%**),** що означає підвищення фінансового навантаження та залежності від залучених коштів.

Негативною тенденцією є суттєве погіршення власного капіталу**,** який у 2025 році становив – 927 596 тис. грн**,** що на 411 320 тис. грн (або 79,68%**)** гірше порівняно з 2023 роком. Це вказує на наявність накопичених збитків і кризовий фінансовий стан підприємства.

Зростання коефіцієнта фінансової залежності з 1,33 до 1,71 підтверджує посилення залежності туроператора від позикового капіталу. У цілому результати аналізу свідчать про погіршення фінансової стійкості туроператора «Join UP!» у 2023–2025 роках та необхідність вжиття заходів щодо оптимізації структури капіталу і зниження боргового навантаження.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика показників фінансової стійкості та ліквідності туроператора «Join UP!» у 2023–2025 рр.*

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Абсолютне відхилення 2025/2023**	**Відносне відхилення 2025/2023, %**
Частка позикового капіталу в активах, %	133,4	155,6	170,7	+37,3	+27,96
Частка власного капіталу в активах, %	–33,4	–55,6	–70,7	–37,3	–111,68
Загальна оцінка фінансової стійкості	Низька	Критична	Критична	Погіршення	—

**Джерело: сформовано автором за даними [16-20].*

У (табл. 2.5) відображано динаміку показників фінансової стійкості та ліквідності туроператора «Join UP!» у 2023–2025 роках.

Аналіз дає змогу оцінити зміну структури джерел фінансування та рівень фінансової незалежності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стале зростання частки позикового капіталу в активах**:** **з** 133,4% у 2023 році до 170,7% у 2025 році**,** що означає збільшення цього показника на 37,3 в.п., або 27,96%**.** Така тенденція свідчить про суттєве посилення боргової залежності туроператора. Водночас частка власного капіталу в активах має від'ємне значення і демонструє негативну динаміку – з – 33,4% у 2023 році до –70,7% у 2025 році**,** що відповідає погіршенню на 37,3 в.п. або 111,68%**,** що є наслідком накопичених збитків і вказує на втрату фінансової автономії підприємства.

Загальна оцінка фінансової стійкості туроператора у 2024–2025 рр. визначається як критична**,** тоді як у 2023 році вона характеризувалася як низька**,** що підтверджує погіршення фінансового стану в динаміці.

У цілому результати аналізу за досліджуваний період 2023-2025 рр. в динаміці свідчать про незадовільний рівень фінансової стійкості та ліквідності туроператора «Join UP!» та необхідність реалізації заходів, спрямованих на зменшення боргового навантаження й відновлення власного капіталу.

Проведений аналіз діяльності туроператора «Join UP!» у 2022–2025 роках свідчить, що компанія зберігає значний ринковий потенціал та конкурентні позиції навіть в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та трансформації туристичного ринку. «Join UP!» демонструє поступове відновлення туристичних потоків, розширення географії діяльності та активну диверсифікацію міжнародних ринків, що знижує залежність від внутрішнього попиту. Разом із тим фінансово-економічний аналіз показує наявність суттєвих структурних проблем, зокрема хронічну збитковість, негативне значення власного капіталу, зростання боргового навантаження та критичний рівень фінансової стійкості у 2024–2025 роках. Незважаючи на зростання доходів у 2025 році та скорочення чистих збитків порівняно з 2023 роком, фінансовий стан підприємства залишається напруженим і обмежує можливості реалізації капіталомістких інноваційних проєктів.

Таким чином, у 2026 році інноваційна діяльність «Join UP!» має здійснюватися з урахуванням фінансових обмежень, із фокусом на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та швидку віддачу від впроваджених технологій. З урахуванням результатів фінансового аналізу доцільним є поетапний і вибірковий підхід до впровадження інноваційних технологій у діяльності туроператора «Join UP!», орієнтований на мінімізацію інвестиційних ризиків та досягнення швидкого економічного ефекту.

2.2. Оцінка переваг і проблем впровадження інновацій у діяльності «Join UP!» в умовах воєнного стану на основі SWOT-, PEST- та SNW-аналізу

В умовах воєнного стану в Україні роль інноваційних технологій у діяльності туристичних підприємств суттєво зростає, оскільки вони безпосередньо впливають на стабільність роботи, безпеку туристів та ефективність управління бізнес-процесами. Для туроператора «Join UP!» інновації є важливим інструментом адаптації до складного та нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз діяльності компанії свідчить, що «Join UP!» уже має сформовану базову цифрову інфраструктуру та використовує сучасні інформаційні технології для організації продажів і взаємодії з клієнтами. Водночас в умовах воєнного стану зростає потреба у подальшій цифровізації та вдосконаленні сервісів, зокрема щодо оперативного інформування туристів, автоматизації процесів бронювання та підвищення гнучкості логістичних рішень.

У травні 2026 року компанія з класичного турператора, яким займається пакетними турами, переходить до комплексного туристичного сервіса «Join Up! Travel Universe». Оновлена модель дозволяє клієнту самостійно комбінувати переліт, готель, екскурсії, трансфер чи оренду авто в одному сервісі.

«Join Up! Travel Universe» вже запустила пряме онлайн-бронювання (в Україні з можливістю розтермінування оплати), розвиває тревелшопи в новому брендингу як офлайн-канал, впровадила програму лояльності Join Up! Wallet та цифрового помічника туриста Pocket Guide, оновила вебсайти і розширили продуктову пропозицію бронюванням готелів.

Компанія вже контролює близько 70% туристичного ланцюга. У планах до 2027 року – повний запуск динамічних турів в Україні, оновлена модель для партнерської мережі та запуск застосунка. Серед оновлень – також посилення інтеграції зі SkyUp Airlines [19].

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що впровадження інновацій у діяльність Join UP! є одним із ключових чинників збереження конкурентоспроможності компанії. Особливо важливими ці процеси є в умовах воєнного стану, коли туристичний ринок характеризується високим рівнем невизначеності, а споживачі надають перевагу безпечним, передбачуваним та добре організованим подорожам.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз інноваційних технологій (внутрішнє середовище) «Join UP!»*

Показник	Зміст
Strengths (Сильні сторони)	Велика база клієнтів. Розвинена франчайзингова мережа. Партнерство з авіакомпанією SkyUp. Потенціал для впровадження CRM та аналітики через мережу агентств.
Weaknesses (Слабкі сторони)	Фінансові проблеми (збитковість). Високі зобов'язання. Відсутність публічної інформації про VR/AR та передові аналітичні системи.
Opportunities (Можливості)	Впровадження CRM та аналітики для прогнозування попиту та персоналізації продуктів. Розробка мобільного додатку для туристів та агентів. Використання цифрових маркетингових інструментів (вебінари, віртуальні презентації). Розвиток соціально-інноваційних проєктів (етичний туризм).
Threats (Загрози)	Активна конкуренція з технологічно просунутими туроператорами. Економічні ризики через високі зобов'язання. Можлива низька адаптація нових технологій агентами. Кіберризики та захист даних клієнтів.

**Джерело: сформовано автором на основі [16-20].*

франчайзингова мережа та стратегічне партнерство зі SkyUp. Визначені чинники дозволяють компанії ефективно впроваджувати цифрові рішення, збирати та аналізувати дані про клієнтів і оптимізувати бізнес-процеси. Наявність власної мережі агентств створює додаткові канали для масштабування інноваційних рішень.

Аналіз слабких сторін (Weaknesses): фінансові проблеми – значний чистий збиток і високі зобов'язання – обмежують інвестиційні можливості компанії. Відсутність публічної інформації щодо VR/AR та передових аналітичних систем вказує на низьку технологічну прозорість або пріоритети, що зміщені. Визначені фактори потенційно сповільнюють впровадження інновацій, особливо дорогих технологічних рішень.

Аналіз можливостей (Opportunities): компанія має перспективи розвитку CRM-систем, аналітики та персоналізації продуктів, що дозволяє підвищити задоволеність клієнтів і лояльність. Розробка мобільного додатку та використання цифрових маркетингових інструментів може зміцнити бренд і відкрити нові канали продажу. Соціальні та сталий проєкти підвищують імідж компанії як соціально відповідальної.

Аналіз загроз (Threats): конкуренція з іншими туроператорами, що активно впроваджують технології, економічні ризики через високі зобов'язання, технічні бар'єри і ризики кібербезпеки можуть обмежити ефективність інновацій. Особливо критичною є адаптація агентів до нових цифрових рішень, оскільки невикористання технологій на рівні агентств знижує ефективність інвестицій.

Отже, «Join UP!» має всі необхідні ресурси для впровадження інновацій, проте фінансові обмеження та технологічні прогалини формують ключові ризики. Інвестиції в CRM, аналітику та мобільні сервіси є стратегічно доцільними, тоді як VR/AR та інші передові технології можуть стати наступним етапом розвитку.

В (табл. 2.7) представлено PEST-аналіз. Політичні фактори: державна підтримка цифрового туризму та регулювання авіаперевезень створюють сприятливі умови для технологічних інновацій. Водночас політична нестабільність та війна в країні впливають на попит і популярні напрямки, що ускладнює прогнозування. Економічні фактори: зобов'язання компанії та чистий збиток обмежують бюджет на технологічні інновації. Проте зростання попиту на пакетні тури та авіаперельоти створює потенціал для збільшення доходів і окупності впровадження цифрових систем.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз (зовнішнє середовище) «Join UP!»*

Фактори	Вплив на «Join UP!»
Політичні	Державна підтримка туризму (гранти, програми розвитку цифровізації). Регулювання авіаперевезень і безпеки туристів. Військовий стан / політична нестабільність впливає на внутрішній туризм та популярні напрямки.
Економічні	Високі зобов'язання компанії обмежують інвестиції у дорогі інновації. Зростання курортних напрямків і попиту на пакетні тури дає потенціал для збільшення доходів. Фінансова нестабільність клієнтів може впливати на глибину бронювання.
Соціальні	Підвищення цифрової грамотності населення стимулює використання онлайн-бронювання. Зростання попиту на персоналізований та екологічно чистий туризм. Соціальні ініціативи «Join UP!» («Море для військових», «Подорожі без бар'єрів») підвищують імідж компанії.
Технологічні	Впровадження CRM, аналітики, AI та автоматизації процесів підвищує ефективність. VR/AR та мобільні додатки потенційно розширюють взаємодію з клієнтами. Загроза кібератак та необхідність захисту даних.

**Джерело: сформовано автором на основі [16-20].*

Соціальні фактори: зростання цифрової грамотності населення та попиту на персоналізований туризм стимулює використання онлайн-сервісів і мобільних платформ. Соціальні ініціативи компанії зміцнюють її імідж і сприяють залученню нових клієнтів.

Технологічні фактори: впровадження CRM, аналітики, AI і автоматизації процесів підвищує продуктивність. VR/AR та мобільні додатки – потенційні напрямки, які ще не реалізовані повною мірою. Кіберризики залишаються актуальною загрозою.

Отже, зовнішнє середовище Join UP! характеризується як сприятливе для інновацій у цифрових каналах, проте економічні та політичні ризики потребують обережного стратегічного планування.

Таблиця 2.8

SNW-аналіз (Strengths, Needs, Weaknesses) «Join UP!»*

Компонент	Опис
Strengths (Сильні сторони)	Масштабна клієнтська база та франчайзингова мережа. Партнерство зі SkyUp забезпечує логістичну інтеграцію. Стабільна репутація на ринку.
Needs (Потреби / вимоги)	Потреба у CRM та аналітичних системах для прогнозування попиту. Розробка мобільного додатку та цифрових каналів для клієнтів і агентів. Використання VR/AR для маркетингу та підвищення залученості клієнтів. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних.
Weaknesses (Слабкі сторони)	Фінансові труднощі обмежують інвестиції у нові технології. Відсутність публічної інформації про використання передових технологій. Можлива низька готовність агентів до цифрових інновацій.

**Джерело: сформовано автором на основі [16-20].*

В (табл. 2.8) відображено SNW-аналіз, що дозволяє більш конкретно визначити потреби організації щодо інновацій.

Сильні сторони (Strengths): масштабна клієнтська база, франчайзингова мережа та партнерство зі SkyUp створюють фундамент для масштабування технологічних рішень.

Потреби (Needs): необхідні інструменти для персоналізації туристичних продуктів – CRM, аналітика, мобільний додаток, VR/AR для маркетингових кампаній та забезпечення кібербезпеки.

Слабкі сторони (Weaknesses): фінансова нестабільність, відсутність прозорої інформації щодо технологій та потенційна низька готовність агентів до нових систем.

Аназіз SNW показує, що компанія має значний потенціал для цифровізації та інновацій, але потребує фінансової стабілізації та системного впровадження технологій у франчайзингову мережу.

Результати SWOT-, PEST- та SNW- аналізів підтвердили, що компанія має значний потенціал для подальшого інноваційного розвитку завдяки масштабній клієнтській базі, розвиненій франчайзинговій мережі та високому рівню впізнаваності бренду. Водночас ключовими стримуючими факторами залишаються фінансові обмеження, економічна нестабільність, ризики кібербезпеки та необхідність адаптації персоналу й партнерських агентств до цифрових технологій.

Позитивна динаміка туристичних потоків у 2023–2025 роках свідчить про поступове відновлення довіри споживачів до організованого туризму навіть за умов воєнної нестабільності. Водночас фінансово-економічний аналіз показав наявність значних проблем, зокрема високого рівня збитковості, зростання боргового навантаження, від’ємного власного капіталу та критичного рівня фінансової стійкості підприємства.

Встановлено, що найбільш перспективними напрямками інноваційного розвитку туроператора в умовах воєнного стану є впровадження CRM-системи, аналітики запиту, автоматизації бізнес-процесів, мобільних сервісів, персоналізованих цифрових продуктів і сучасних маркетингових технологій. Практичним підтвердженням стала ця трансформаційна компанія, розпочата у травні 2026 року: Join UP! перейшла від моделі класичного пакетного туроператора до комплексного туристичного сервісу Join UP! Travel Universe, що дозволяє клієнту самостійно комбінувати переліт, готель, екскурсії, трансфер та оренду авто в єдиній екосистемі. Такі інструменти можуть підвищити ефективність управління, скоротити операційні витрати, забезпечити гнучкість бізнес-моделі та суттєво покращити якість обслуговування клієнтів.

Реалізація оновленої стратегії вже знайшла відображення в низці конкретних інноваційних рішень: безпосередньо онлайн-бронювання з

можливістю розтермінування оплати для українських споживачів, розвивається мережа тревелшопів у новому брендингу як офлайн-канал продажів, впроваджено програму лояльності Join UP! Wallet та цифрового помічника туриста Pocket Guide, оновлено веб-сайти та розширено продуктову пропозицію через підключення готельного бронювання. На сьогодні компанія контролює близько 70% туристичного ланцюга, а серед стратегічних переваг до 2027 року – повний запуск динамічних турів в Україні, оновлена модель для партнерської мережі, запуск мобільного застосунку та посилення інтеграції з SkyUp Airlines.

Отже, у другому розділі визначено, що в умовах воєнного стану інноваційні технології виступають одним із ключових чинників забезпечення стійкості, адаптивності та подальшого розвитку суб'єктів туристичної діяльності України. Трансформація Join UP! у повноцінній туристичній екосистемі Travel Universe є наочним прикладом того, як вітчизняний туроператор використовує цифровізацію не лише як антикризовий інструмент, а й як основу довгострокового стратегічного зростання. Подальше поетапне впровадження інновацій, розширення цифрових каналів та диверсифікація продуктової пропозиції мають стати визначальними чинниками зміцнення ринкових позицій компанії, підвищення її фінансової ефективності та формування стійких конкурентних переваг у процесі відновлення туристичної галузі України.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРОПЕРАТОРА «JOIN UP!» ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Моделі та алгоритми впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства

В умовах воєнного стану, високої конкуренції та стрімкої цифровізації туристичної індустрії ефективне впровадження інноваційних технологій стає не лише стратегічним чинником розвитку, а й необхідною умовою забезпечення стійкості та безперервності діяльності туристичних підприємств. Туроператор Join UP! на прикладі власної діяльності демонструє важливість системного підходу до трансформації бізнес-процесів, адаптації до кризових умов та інтеграції інновацій у практику компанії [16-20].

В умовах війни туристичні підприємства змушені функціонувати в середовищі підвищених ризиків, що включають нестабільність логістичних маршрутів, зміну попиту, безпекові обмеження, релокацію персоналу, перебої у роботі інфраструктури та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації. За таких умов сучасна туристична компанія повинна не лише забезпечувати якісний сервіс, але й активно впроваджувати цифрові технології, аналітичні інструменти, дистанційні канали комунікації та інноваційні моделі управління для підтримання конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках [2].

Ефективність інноваційної трансформації в умовах воєнного стану залежить від комплексного підходу, що включає: стратегічне планування з урахуванням кризових сценаріїв; оцінку внутрішніх та зовнішніх ресурсів; забезпечення кібербезпеки та стабільності цифрової інфраструктури; вибір та інтеграцію технологічних рішень; тестування і масштабування інновацій; постійний моніторинг та адаптацію бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті особливого значення набувають моделі та алгоритми впровадження інновацій, здатні забезпечити поступову, безпечну та

ефективну цифровізацію туристичного підприємства навіть в умовах нестабільності та кризових викликів [22-24, 27].

1. Модель етапного впровадження інновацій.

Однією з найбільш ефективних моделей є етапна модель впровадження інновацій, яка передбачає послідовну реалізацію ключових етапів: аналіз потреб, пілотне тестування, масштабування та інтеграцію, моніторинг і оптимізацію. В умовах воєнного стану така модель дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити гнучкість управління та поступову адаптацію персоналу до нових технологій.

1.1. Аналіз потреб та вибір технологій

На першому етапі компанія проводить аудит бізнес-процесів з урахуванням нових викликів воєнного часу, що включає:

1) аналіз внутрішніх процесів (бронювання, обробка замовлень, логістика, управління клієнтськими даними);

2) оцінку ризиків, пов’язаних із нестабільністю транспортної інфраструктури та зміною туристичних потоків;

3) визначення слабких місць у бізнес-моделі;

4) ідентифікацію технологій, здатних забезпечити максимальний економічний, організаційний та безпековий ефект.

Для Join UP! ключовими напрямками інноваційного розвитку в умовах воєнного стану можуть бути:

1) Впровадження CRM-систем для автоматизації роботи з франчайзинговими агентствами та персоналізації пропозицій для клієнтів;

2) Використання аналітики попиту для оперативної адаптації маршрутів та цінової політики;

3) Розширення цифрових каналів продажу через веб-платформи та мобільні рішення;

4) Розвиток дистанційного обслуговування клієнтів та онлайн-консультацій;

5) Підготовка інфраструктури для потенційного використання VR/AR-технологій у маркетингових кампаніях;

6) Посилення систем кібербезпеки та захисту клієнтських даних.

Наукові дослідження та практична діяльність підприємства підкреслюють, що попередній аудит та обґрунтований вибір технологій дозволяють значно знизити ризики впровадження інновацій і забезпечити стратегічну синергію між бізнес-процесами та технологічними рішеннями [16-20; 26-27].

1.2. Пілотне тестування.

Другий етап передбачає тестування інноваційних рішень у реальних умовах, але в обмеженому масштабі. В умовах воєнного стану пілотне тестування дозволяє оцінити стійкість цифрових систем до кризових факторів та перевірити їхню ефективність при дистанційній роботі персоналу.

Для Join UP! це може включати:

1) тестування CRM-системи у декількох франчайзингових агентствах;

2) апробацію аналітичних платформ для прогнозування попиту на популярні напрямки (Туреччина, Греція, Єгипет);

3) впровадження онлайн-форм бронювання для окремих турів із високим попитом;

4) тестування дистанційних каналів комунікації з клієнтами та партнерами;

5) перевірку резервних цифрових систем у разі перебоїв електропостачання або зв’язку.

Пілотне тестування дозволяє виявити технічні помилки, адаптувати системи під специфіку компанії та підготувати навчальні матеріали для персоналу. Особливого значення в умовах війни набуває зворотний зв’язок від франчайзі та клієнтів, оскільки саме він дозволяє оперативно коригувати функціонування цифрових сервісів. Наукова література зазначає, що пілотне тестування знижує фінансові ризики та підвищує ймовірність успішного масштабного впровадження інновацій.

1.3. Масштабування та інтеграція.

Після успішного завершення пілотного тестування наступним етапом є масштабування інноваційних рішень на всю діяльність підприємства. В умовах воєнного стану цей процес має супроводжуватися забезпеченням безперервності роботи та резервуванням цифрової інфраструктури.

Для Join UP! це передбачає:

1) централізоване впровадження CRM-системи для управління всіма агентствами;

2) інтеграцію цифрових рішень із системами авіаперевізника SkyUp Airlines для автоматизації бронювань і логістики;

3) поширення аналітичних інструментів серед усіх напрямків та франчайзі;

4) створення єдиного цифрового середовища для координації роботи партнерів;

5) використання хмарних технологій для збереження та резервування даних.

Масштабування дозволяє не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, але й забезпечити єдиний стандарт обслуговування клієнтів, що особливо важливо в умовах нестабільності та підвищених вимог до оперативності роботи. Інтеграція даних з усіх точок продажу в єдині аналітичні системи підвищує точність прогнозування та дозволяє приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації.

1.4. Моніторинг та оптимізація.

Останній етап моделі передбачає постійний моніторинг ефективності впроваджених інновацій та оперативне внесення коректив відповідно до змін зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану Join UP! може використовувати такі показники:

1) швидкість обробки замовлень;

2) рівень задоволеності клієнтів;

3) середню тривалість бронювання;

4) динаміку продажів;
5) ефективність франчайзингових агентств;
6) рівень стабільності цифрових сервісів;
7) економічний ефект від автоматизації бізнес-процесів;
8) швидкість реагування на кризові ситуації.

Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно коригувати налаштування систем, впроваджувати нові функції та оптимізувати витрати. У кризових умовах особливо важливою є здатність компанії швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринку та безпекової ситуації.

2. Інтеграція інновацій через партнерські мережі.

Особливістю діяльності Join UP! є широка партнерська мережа, що включає близько 150 франчайзингових агентств та стратегічне партнерство з SkyUp Airlines. В умовах воєнного стану така модель дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидке поширення інноваційних рішень.

Модель партнерської інтеграції передбачає:

1) використання франчайзингових агентств як каналів впровадження CRM, аналітики та онлайн-сервісів;
2) інтеграцію з платформами SkyUp для автоматизації логістики та бронювання авіаквитків;
3) використання B2B-рішень для дистанційної роботи агентів;
4) централізоване управління клієнтськими даними;
5) збір аналітичної інформації для прогнозування попиту в умовах нестабільності.

Таким чином, модель партнерської інтеграції дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити синергію між технологічними інноваціями й операційною діяльністю компанії навіть в умовах кризових викликів.

3. Використання KPI та системного підходу.

Для ефективного впровадження інновацій в умовах воєнного стану необхідно поєднувати етапну модель цифрової трансформації із системою ключових показників ефективності (KPI).

Основні KPI для Join UP! можуть включати: частку автоматизованих бронювань; середній час обробки замовлення; зростання доходу на одного туриста; рівень задоволеності клієнтів та агентів; економію витрат на внутрішні процеси; стабільність роботи цифрових платформ; швидкість адаптації до змін ринку; ефективність дистанційної взаємодії з партнерами.

Таблиця 3.1

Напрями інноваційного розвитку «Join UP!»*

Інноваційна технологія	**Опис впровадження**	**Очікуваний ефект для компанії**
CRM-системи	інтегровані системи; управління клієнтськими даними та історією бронювань; аналітика агентських продажів	- покращення персоналізації пропозицій - оптимізація роботи франчайзингових агентств - підвищення лояльності клієнтів
Онлайн сервіси / веб-платформа	вебсайт для бронювання турів, гарячих пропозицій; інтерактивна навігація по турах	- збільшення кількості онлайн-бронювань - підвищення зручності та швидкості обслуговування - розширення ринку за рахунок цифрових каналів
Мобільні додатки / цифрові канали	планується інтеграція мобільних сервісів для клієнтів і агентів	- підвищення оперативності взаємодії з клієнтами - залучення молодої аудиторії - збільшення глибини бронювань
Аналітичні рішення / Big Data	прогнозування попиту; оптимізація маршрутів; персоналізація цін	- ефективне управління ресурсами - підвищення доходності та зменшення витрат - поліпшення планування турів
VR / AR (віртуальні тури)	віртуальні екскурсії готелями та напрямками	- покращення маркетингового досвіду - збільшення залученості клієнтів - створення конкурентної переваги
Автоматизація внутрішніх процесів	інтеграція з системами SkyUp; облік фінансів та бронювань	- зменшення ручної праці - прискорення обробки замовлень - підвищення ефективності логістики та операцій

**Джерело: сформовано автором на основі [16-20; 30-33].*

Використання системи KPI дозволяє не лише контролювати ефективність впроваджених технологій, але й визначати пріоритетні напрямки подальшого розвитку та інвестування в інноваційні рішення. В умовах воєнного стану системний підхід до управління інноваціями стає важливим інструментом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку туристичного підприємства.

Таблиця 3.1 демонструє, як кожна технологія впливає на різні аспекти діяльності «Join UP!»: від внутрішніх процесів до маркетингу та клієнтського досвіду. Впровадження інновацій дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зменшити витрати, збільшити лояльність клієнтів та швидкість обслуговування, що підкреслює стратегічну роль.

На прикладі «Join UP!» можна констатувати, що системне та етапне впровадження інноваційних технологій дозволяє: оптимізувати внутрішні процеси та скоротити час обслуговування клієнтів; підвищити якість обслуговування та персоналізацію туристичних продуктів; забезпечити масштабування технологічних рішень через партнерську мережу; знизити ризики впровадження нових технологій через пілотне тестування; створити основу для подальшого використання VR/AR, аналітики великих даних та мобільних платформ; забезпечити стратегічну конкурентну перевагу на ринку туристичних послуг України.

Таблиця 3.2 відображає логічну послідовність дій «Join UP!» при впровадженні інноваційних технологій: від аналізу потреб до масштабного інтегрування та постійного моніторингу ефективності. Такий підхід мінімізує ризики, дозволяє швидко виявляти проблеми та забезпечує системний розвиток компанії за рахунок технологічних рішень.

Таким чином, етапна модель, алгоритм цифрової трансформації та інтеграція через партнерську мережу формують надійну платформу для сталого розвитку «Join UP!» у сфері інноваційних технологій та забезпечують довгострокове підвищення конкурентоспроможності компанії

Таблиця 3.2

Моделі та алгоритми впровадження інновацій у діяльність «Join UP!»*

Етап впровадження	Опис дій на прикладі Join UP!	Очікуваний результат	Коментар
1. Аналіз потреб та вибір технологій	Оцінка існуючих бізнес-процесів. Визначення пріоритетних технологій (CRM, аналітика, веб-сервіси). Порівняння з конкурентами.	Визначення найбільш ефективних технологічних рішень. Формування дорожньої карти впровадження.	Стратегічний етап, який зменшує ризики та забезпечує економічну доцільність.
2. Пілотне тестування	Впровадження CRM-системи на обмеженій кількості агентств. Тестування нових онлайн-сервісів для обмеженої групи клієнтів.	Виявлення технічних та організаційних проблем. Мінімізація фінансових ризиків	Етап дозволяє оцінити практичну життєздатність рішень.
3. Масштабування та інтеграція	Інтеграція CRM та аналітики у всю франчайзингову мережу. Впровадження мобільних каналів та автоматизація бронювань. Зв'язок з партнерськими платформами SkyUp.	Єдина централізована система. Підвищення ефективності та оперативності. Покращення якості обслуговування клієнтів.	Ключовий етап трансформації бізнес-процесів.
4. Моніторинг та оптимізація	Вимірювання KPI: швидкість обробки замовлень, рівень задоволеності клієнтів, економічний ефект від автоматизації. Внесення коректив та покращення процесів	Підвищення продуктивності. Зменшення витрат. Оптимізація роботи агентств та онлайн-сервісів.	Безперервний цикл, що забезпечує адаптацію до змін ринку та технологій.

**Джерело: сформовано автором на основі [16-18; 37-39].*

Отже, впровадження інноваційних технологій на підприємстві «Join UP!» здійснюється системно та поетапно, що забезпечує максимальну ефективність і мінімізацію ризиків. Модель етапного впровадження охоплює аналіз потреб та вибір технологій, пілотне тестування, масштабування та інтеграцію, а також постійний моніторинг і оптимізацію процесів. Такий підхід дозволяє підприємству централізовано управляти клієнтською базою, автоматизувати бізнес-процеси, підвищити оперативність обслуговування та покращити якість сервісу.

Практичне застосування алгоритмів впровадження інновацій забезпечує «Join UP!» конкурентні переваги на ринку туристичних послуг, сприяє підвищенню продуктивності та економічної ефективності компанії. Водночас постійний моніторинг та оптимізація дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові технологічні рішення, що підвищує гнучкість і адаптивність бізнесу. У цілому, системний підхід до впровадження інновацій формує стійку платформу для подальшого розвитку компанії та зміцнює її позиції на ринку.

Завдяки інноваційним підходам «Join UP!» також покращує якість обслуговування клієнтів і персоналізує туристичні продукти відповідно до сучасних запитів споживачів. Використання цифрових інструментів та аналітики даних підвищує ефективність управлінських рішень і знижує операційні ризики.

3.2. Впровадження інтегрованої цифрової екосистеми

Сучасний туристичний ринок в умовах воєнного стану характеризується високою динамічністю, нестабільністю попиту, логістичними обмеженнями, підвищеними безпековими ризиками та стрімким розвитком цифрових каналів комунікації. За таких умов інноваційні технології вже не є додатковим елементом бізнесу, а стають стратегічним інструментом забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності туристичних підприємств. На прикладі «Join UP!» можна виокремити кілька ключових перспектив розвитку інноваційних технологій у туризмі та оцінити їхній вплив на конкурентні переваги компанії в умовах воєнного стану [16-20; 29-31, 40].

1. Перехід до цифрової екосистеми та інтегрованих платформ.

В умовах війни особливого значення набуває розвиток інтегрованих цифрових платформ, які об’єднують CRM-системи, мобільні застосунки, онлайн-сервіси, аналітичні модулі та канали дистанційної комунікації. Такі рішення дозволяють туристичним підприємствам забезпечувати

безперервність роботи навіть за умов обмеженого функціонування офлайн-інфраструктури.

Для «Join UP!» це означає:

1) централізоване управління франчайзинговою мережею;
2) автоматизацію бронювань та обробки замовлень;
3) дистанційну взаємодію з клієнтами та агентами;
4) оперативне оновлення інформації щодо туристичних напрямків;
5) персоналізацію туристичних продуктів.

Перспективи інтегрованої цифрової платформи включають:

1) прогнозування попиту на основі аналітики великих даних;
2) адаптацію цінових пропозицій у режимі реального часу;
3) підвищення лояльності клієнтів завдяки персоналізованому підходу;
4) забезпечення стабільної роботи підприємства в кризових умовах.

2. Використання імерсивних технологій (VR/AR) та метавсесвіту.

Імерсивні технології дозволяють створювати новий рівень взаємодії з туристичними продуктами навіть в умовах обмеження фізичної мобільності населення. Віртуальні тури, доповнена реальність та елементи метавсесвіту відкривають можливість «попередньо відчути» подорож, що підвищує зацікавленість клієнтів та стимулює попит.

Для «Join UP!» впровадження VR/AR може стати ефективним маркетинговим інструментом для:

1) презентації туристичних напрямків;
2) демонстрації готелів та курортів;
3) проведення онлайн-презентацій та цифрових туристичних виставок;
4) підтримки інтересу до туристичних продуктів у періоди зниження туристичної активності.

В умовах воєнного стану використання VR/AR-технологій також дозволяє підтримувати комунікацію з клієнтами без необхідності фізичної

присутності в офісах. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню бренду та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

3. Аналітика великих даних та штучний інтелект.

Big Data та штучний інтелект (AI) є одним із найперспективніших напрямків розвитку туристичної галузі в умовах нестабільного середовища. Для туристичних підприємств такі технології дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Для Join UP! використання аналітики великих даних та AI відкриває можливості:

1) аналізу поведінки клієнтів та їхніх уподобань;
2) прогнозування попиту на туристичні напрямки;
3) оперативної адаптації туристичних продуктів до безпекової ситуації;
4) автоматизації маркетингових процесів;
5) персоналізації туристичних пропозицій;
6) оптимізації цінової політики.

Штучний інтелект також може використовуватися для оцінки ризиків, прогнозування змін туристичних потоків та автоматизованого консультування клієнтів через чат-боти та цифрових асистентів. В умовах воєнного стану це дозволяє забезпечити швидку комунікацію та підтримку клієнтів у режимі 24/7.

4. Автоматизація та роботизація бізнес-процесів.

Діджиталізація внутрішніх процесів є критично важливою для забезпечення ефективної роботи туристичних підприємств в умовах війни. Автоматизація дозволяє мінімізувати залежність від людського фактору, скоротити витрати та підтримувати стабільну роботу компанії навіть при дистанційному форматі діяльності.

Для «Join UP!» автоматизація може включати:

1) обробку замовлень та бронювань;
2) управління логістичними процесами;

3) автоматизацію фінансових операцій;
4) інтеграцію з партнерськими платформами;
5) використання роботизованих систем (RPA);
6) впровадження чат-ботів для підтримки клієнтів.

У перспективі це дозволить обробляти більші обсяги замовлень без збільшення кількості персоналу, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та забезпечити високу якість сервісу навіть в умовах кризових ситуацій.

5. Перспективи сталого та безпечного туризму.

В умовах воєнного стану важливого значення набуває розвиток безпечного, відповідального та сталого туризму. Інноваційні технології дозволяють туристичним компаніям оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати екологічний вплив та забезпечувати безпеку туристів.

Для «Join UP!» перспективними напрямками є:

1) використання цифрових документів;
2) онлайн-консультації та дистанційне оформлення турів;
3) впровадження екологічних цифрових рішень;
4) використання систем моніторингу безпеки туристичних напрямків;
5) оперативне інформування клієнтів про зміни безпекової ситуації.

Розвиток сталого та безпечного туризму сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню довіри клієнтів.

6. Вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження інноваційних технологій суттєво впливає на конкурентоспроможність туристичних підприємств, особливо в умовах воєнного стану, коли здатність швидко адаптуватися до змін ринку стає ключовою перевагою.

Для «Join UP!» основними результатами впровадження інновацій є:

1) підвищення якості обслуговування клієнтів;

2) скорочення часу обробки заявок;
3) оптимізація витрат та підвищення продуктивності;
4) зміцнення бренду як сучасного та інноваційного туроператора;
5) забезпечення стабільної роботи в кризових умовах;
6) розширення цифрових каналів продажу;
7) підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Аналітичні інструменти та цифрові технології дозволяють компанії оперативно реагувати на зміни туристичних трендів, безпекової ситуації та споживчого попиту, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Таким чином, перспективи розвитку інноваційних технологій у туризмі свідчать про те, що підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, аналітику великих даних, автоматизацію, VR/AR-технології та системи безпеки, отримують суттєві конкурентні переваги. Для «Join UP!» інтеграція інноваційних технологій дозволяє не лише підтримувати лідерські позиції на українському туристичному ринку в умовах воєнного стану, але й створює основу для подальшого розвитку та масштабування діяльності у післявоєнний період.

Перспективні технології, які можуть бути впроваджені «Join UP!», їхні основні функції та очікуваний ефект на ефективність роботи та конкурентні позиції компанії. Вона дозволяє побачити стратегічні напрямки розвитку інновацій представлено у (табл 3.5).

Таблиця 3.5

Інноваційні технології для «Join UP!» та їхні функціональні можливості*

Інноваційна технологія	**Функціональні можливості**	**Очікуваний ефект для «Join UP!»**
Інтегровані цифрові платформи (CRM, B2B, онлайн-сервіси)	Централізоване управління франчайзинговою мережею, автоматизація бронювань, персоналізація пропозицій	Підвищення ефективності управління, швидкість обробки замовлень, зростання лояльності клієнтів
Імерсивні технології (VR/AR, віртуальні тури)	Презентація готелів та напрямків, демонстрація послуг онлайн, маркетингові кампанії	Збільшення залученості клієнтів, підвищення конверсії бронювань, зміцнення іміджу бренду

Продовження таблиці 3.5

Аналітика великих даних та AI	Прогнозування попиту, оптимізація цін, персоналізація туристичних продуктів	Підвищення точності пропозицій, адаптивність до ринкових змін, оптимізація доходів
Автоматизація бізнес-процесів (RPA, чат-боти)	Опрацювання замовлень, логістика, фінанси, підтримка клієнтів	Зменшення витрат, підвищення продуктивності персоналу, покращення обслуговування
Стійкі та екологічні технології	Енергоефективні готелі, цифрові документи, екотури	Позитивний імідж, відповідальність перед клієнтами та суспільством

**Джерело: сформовано автором за даними [16-20, 29-31].*

У (табл. 3.6) відображено комплексний аналіз перспективних інновацій для «Join UP!» та показує, як впровадження кожної технології покращує внутрішню ефективність компанії і підсилює її позиції на ринку. Вона дозволяє керівництву компанії оцінити пріоритетність технологічних проєктів і стратегічно планувати розвиток цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності. У результаті компанія отримує інструмент для системного управління інноваційним розвитком і довгострокового зміцнення своїх ринкових позицій.

Таблиця3.6

Ефективність застосування інноваційних технологій у діяльності «Join UP!»

Інноваційна технологія	**Ефект для бізнесу «Join UP!»**	**Очікувана вигода для конкурентоспроможності «Join UP!»**
CRM та інтегровані цифрові платформи	Централізоване управління франчайзинговою мережею, автоматизація бронювань, персоналізація пропозицій	Підвищення лояльності клієнтів, зменшення часу обробки замовлень, зміцнення позицій на ринку
Онлайн-сервіси та веб-платформи	Швидкий доступ до актуальних турів, інтерактивні пропозиції, оптимізація роботи агентств	Підвищення зручності для клієнтів, зростання продажів, збільшення частки ринку
Мобільні додатки	Мобільне бронювання, сповіщення про акції, взаємодія з клієнтами у реальному часі	Залучення молодої та цифрово орієнтованої аудиторії, підвищення конверсії та продажів

Продовження таблиці 3.6

VR/AR та віртуальні тури	Віртуальні презентації готелів і напрямків, маркетингові кампанії	Зростання зацікавленості клієнтів, підвищення іміджу компанії, конкурентні переваги у маркетингу
Аналітика великих даних та AI	Прогнозування попиту, оптимізація цін, персоналізація продуктів	Підвищення гнучкості бізнесу, адаптивність до ринкових змін, максимізація доходів
Автоматизація бізнес-процесів (RPA, чат-боти)	Обробка замовлень, логістика, підтримка клієнтів	Зменшення витрат, підвищення продуктивності, швидке обслуговування клієнтів
Стійкі та екологічні технології	Енергоефективність, цифровізація документів, екотури	Позитивний імідж, залучення свідомої аудиторії, конкурентні переваги у соціально відповідальному туризмі

**Джерело: сформовано автором за даними [16-18, 39].*

Отже, перспективи розвитку інноваційних технологій у туристичній галузі, на прикладі компанії «Join UP!», демонструють стратегічну важливість цифрової трансформації для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та безперервності діяльності бізнесу в умовах воєнного стану. Впровадження сучасних CRM-систем, інтегрованих цифрових платформ, мобільних застосунків, аналітики великих даних та автоматизованих бізнес-процесів дозволяє оптимізувати операційну діяльність, покращити взаємодію з клієнтами, персоналізувати туристичні продукти та послуги, а також знизити витрати в умовах нестабільного ринкового середовища.

В умовах війни цифрові технології стають не лише інструментом розвитку, а й важливим засобом підтримання стабільної роботи туристичного підприємства. Вони забезпечують можливість дистанційного обслуговування клієнтів, оперативного реагування на зміни безпекової ситуації, централізованого управління франчайзинговою мережею та підтримки комунікації з партнерами.

У третьому розділі нами розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання інноваційних технологій у діяльності Join UP!, які передбачають: поглиблення інтеграції CRM- та ERP-систем; розвиток аналітичних платформ і використання технологій Big Data; впровадження мобільних застосунків для туристів і франчайзингових агентств; застосування VR/AR-технологій у маркетинговій діяльності;

автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів; використання хмарних сервісів та систем резервного збереження даних; посилення кібербезпеки цифрової інфраструктури підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність персоналу, покращити якість обслуговування клієнтів, скоротити операційні витрати, забезпечити персоналізацію туристичних продуктів та підтримати безперервність діяльності підприємства навіть в умовах кризових ситуацій.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності формування інтегрованої цифрової екосистеми туристичного підприємства, яка об’єднує CRM- та ERP-системи, аналітичні платформи на основі Big Data, мобільні застосунки, VR/AR-рішення, хмарні сервіси та інструменти кібербезпеки в єдину взаємопов’язану інфраструктуру. Для Join UP! її впровадження є ключовим стратегічним напрямом цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню розвитку суб’єктів туристичної діяльності в Україні в умовах військового стану, зокрема аналізу теоретичних засад, практичного стану галузі та перспектив впровадження інноваційних технологій на прикладі туроператора «Join UP!». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

У першому розділі систематизовано теоретичні основи функціонування суб’єктів туристичної діяльності в Україні. Встановлено, що туристична галузь є складною багаторівневою системою, ефективне функціонування якої забезпечується через взаємодію туроператорів, турагентів, закладів розміщення, транспортних компаній та державних контролюючих органів. Визначено, що правову основу діяльності туристичних підприємств формують Закон України «Про туризм», законодавство про ліцензування господарської діяльності та нормативні акти Державного агентства розвитку туризму. Доведено, що сучасний менеджмент у туристичній сфері базується на поєднанні стратегічного, операційного та антикризового управління із широким застосуванням цифрових інструментів, CRM-системи та аналітики даних. Військовий стан, введений в Україну в лютому 2022 року, кардинально змінив умови функціонування галузі: скоротився внутрішній попит, зруйнувалися логістичні ланцюги, зменшилася кількість активних туристичних підприємств, проте водночас посилилася необхідність адаптації та пошуку нових ринків збуту.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності туроператора «Join UP!» як провідного суб’єкта туристичного ринку України. Загальна та фінансово-економічна характеристика компанії засвідчила, що при складних умовах воєнного часу туроператор демонструє стійку позитивну динаміку: загальна кількість обслугованих туристів зросла з 600 тис. осіб у 2023 році до 730 тис. у 2024-му кількість українських туристів збільшилася на 238 тис. до 260 тис. осіб відповідно. За перше півріччя 2025 року компанія обслужила понад 145 тис. туристів з України. Водночас фінансові показники

відображають виклики воєнного часу: у 2024 році зафіксовано суттєве скорочення доходу протягом 2023 року при одночасному зниженні чистого збитку, що є ознакою збільшення фінансової стабілізації.

За результатами SWOT-, PEST- та SNW-аналізу визначено ключові чинники конкурентного середовища «Join UP!». До сильних сторінок компанії належать: широка партнерська мережа, міжнародна присутність на восьми ринках, власна авіакомпанія SkyUp Airlines, розвинена агентська мережа та накопичений досвід антикризового управління. Серед загроз виокремлено нестабільність безпекової ситуації, обмеженість платоспроможного населення, волатильність валютного курсу та посилення конкуренції з боку міжнародної онлайн-платформи. Водночас аналізів значущих можливостей для розвитку, зокрема зростаючий попит на організований відпочинок за кордоном, діджиталізацію споживчої поведінки та перспективи відновлення внутрішнього туризму.

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями впровадження інноваційних технологій у діяльність туристичних підприємств та розроблено пропозиції щодо формування інтегрованої цифрової екосистеми для «Join UP!» Відзначено, що трансформація компанії у травні 2026 року – перехід від моделі класичного пакетного туроператора до комплексного туристичного сервісу Join UP! Travel Universe – є закономірним результатом комплексу інноваційної стратегії. Нова модель дозволяє клієнту самостійно комбінувати переліт, готель, екскурсії, трансфер та оренду автомобіля в єдиній екосистемі, що відповідає сучасним тенденціям індивідуалізації туристичного попиту та зростаючим очікуванням цифрового споживача.

Серед ключових інноваційних рішень, уже впроваджених або запланованих компаніями, видано: пряме онлайн-бронювання з можливістю розтермінування оплати, програма лояльності Join UP! Гаманець, цифровий помічник туриста Pocket Guide, оновлену мережу тревелшопів у новому брендингу та розширену продуктову пропозицію через підключення готельного бронювання. На стратегічному горизонті до 2027 року заплановано

повний запуск динамічних турів в Україні, запуск мобільного застосунку, оновлення моделей для партнерської мережі та поглиблення інтеграції зі SkyUp Airlines. Контроль компаній понад 70% туристичного ланцюга створює потужну основу для подальшої вертикальної інтеграції та зростання додаткової вартості.

Аналіз перспективних технологій для «Join UP!» Засвідчив, що пріоритетними напрямками цифрового розвитку є впровадження системи динамічного ціноутворення, штучного інтелекту для персоналізації турпродукту, Big Data аналітики поведінки споживачів, чат-ботів та автоматизованих систем підтримки клієнтів, а також розширення можливостей мобільного застосування як єдиної точки взаємодії з туристом. Це рішення дозволяється одночасно підвищити внутрішню операційну ефективність і зміцнити конкурентні позиції компанії на зовнішніх ринках.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що інноваційні технології в умовах воєнного стану виступають не лише інструментом антикризової адаптації, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку туристичних підприємств. Досвід Join UP! демонструє, що наступна цифровізація, диверсифікація ринків присутності та перехід до сервісно-екосистемної моделі є ефективною відповіддю на виклики воєнного часу та водночас формують міцний фундамент для повоєнного відновлення та зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.95 р. № 325/95-ВР. Дата оновлення: 10.010.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95 (дата звернення: 15.02.2026).

2. Державне агентство розвитку туризму України. Ліцензійні умови для туроператорів. URL: https://surl.lu/gvbsgb (дата звернення: 15.02.2026).

3. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 07.02.2015 № 580-VIII Дата оновлення: 10.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19 (дата звернення: 15.02.2026).

4. Портал Дія. Ліцензія на туроператорську діяльність. URL: https://surl.li/jwgclb (дата звернення: 15.02.2026).

5. Join UP! обслужив майже 415 тис. українських туристів у 2025р.URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1169671.html (дата звернення: 15.02.2026).

6. Join UP! Forbes: URL:https://surl.li/hjddyk (дата звернення: 25.05.2026).

7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 10.11.15 р. № 776-VIII. Дата оновлення: 10.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19. (дата звернення: 25.02.2026).

8. План відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/ (дата звернення: 15.02.2026).

9. УКРІНФОРМ. Податкові надходження від туристичної галузі у 2025р.URL: https://surl.li/tudvcq (дата звернення: 15.02.2026).

10. Національна туристична організація України. URL https://nto.ua/analytics (дата звернення: 15.02.2026).

11. План відновлення України. Мапа руйнувань. URL: https://recovery.gov.ua/ (дата звернення: 19.02.2026)

12. Interfax-УКРАЇНА. Join Up! змінює бізнес-модель на вертикально інтегрований комплексний туристичний сервіс. URL:

https://interfax.com.ua/news/economic/1169671.html (дата звернення: 19.02.2026).

13. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базилюк Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03

14. Слатвінська Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку суб'єктів туристичної діяльності в Україні. *Економічні горизонти*. 2023. №4 (26). С. 76 – 87. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291960 (дата звернення 25.03.2026) (дата звернення 25.03.2026).

15. Торгово-промислова палата України. Підсумки туристичного сезону 2025. URL: https://surl.lu/zbiuzt (дата звернення 15.02.2026).

16. Офіційний сайт Join UP! URL: https://joinup.ua/uk (дата звернення 15.02.2026)/

17. Interfax-Україна. Join Up! змінює бізнес-модель на вертикально інтегрований комплексний туристичний сервіс.URL: https://surl.li/hzgtkz (дата звернення 15.02.2026).

18. UKRAINE OPEN FOR BUSINESS. Туроператор «Join UP! Україна».URL: https://open4business.com.ua/ (дата звернення 15.02.2026).

19. Join UP! Forbes: URL:https://surl.li/hjddyk (дата звернення: 25.05.2026).

20. Відпочинок під час війни – аналіз туристичного сезону 2025 від Join UP! URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/turizm-v-ukrajini-2025-zrostannya-popitu-i-novi-trendi-viboru-napryamkiv-50581258.html (дата звернення: 15.02. 2026).

21. Погасій С., Сегеда І., Краснокутська Ю. Дослідження зміни поведінки споживачів в сфері гостинності та туризму. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-134 (дата звернення 25.03.2026).

22. Кучай О. В. Теоретичні аспекти впровадження моделей інноваційного розвитку українських туристичних підприємств. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2024. № 29. DOI: 10.32589/2412-9321.29.2024.301909. (дата звернення 25.03.2026).

23. Роїк О. І. Оцінювання рівня інноваційності туристичного бізнесу України в умовах післявоєнної відбудови. *Економіка і регіон*. 2022. № 4(87). DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2800. (дата звернення 25.03.2026).

24. Бондаренко Л. В., Фірсов В. В. Інноваційні підходи в технології діяльності туристичних підприємств при формуванні конкурентоспроможного продукту: ризики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-74. (дата звернення 25.03.2026).

25. Тараненко О. О., Карпенко Ю. В., Андрієнко С. М. Організаційні аспекти управління інноваційними проєктами суб'єктів туристичної сфери. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-3-9. (дата звернення 25.03.2026).

26. Смєсова В. Л., Безугла Л. С., Захарова С. М. Інноваційні моделі розвитку готельно-ресторанних і туристичних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 8. DOI: 10.31891/dsim-2024-8(6). (дата звернення 27.03.2026).

27. Дорож Р. М., Адамовський О. М. Модель інноваційного розвитку туристичних дестинацій в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 48. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-12. (дата звернення 28.03.2026).

28. Поворознюк І. В. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(27). DOI: 10.31499/2616-5236.1(27).2024.299099. (дата звернення 29.03.2026).

29. Нікітенко К. С. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.20.37. (дата звернення 29.03.2026).

30. Пісецький М. В. Цифрова трансформація туристичного сектору як інструмент прискореного відновлення галузі в повоєнний період. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 5. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.5.93. (дата звернення 29.03.2026).

31. Yakymenko-Tereshchenko, N., Kiziun, A., Hrabar, M., Brytvienko, A., & Medvid, L. Digital tools for management of innovative activities of tourism enterprises: Ukrainian analysis of wartime challenges. *International Journal of Organizational Leadership*. 2023. 12 (First Special Issue). 4-19 pp. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60362. (дата звернення 30.03.2026).

32. Kasian O. Analysis of factors in managing digital entrepreneurship development in tourism in Ukraine: challenges and opportunities. *Technology Audit and Production Reserves*. 2023.№ 4 (72). 12–19 pp. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.286471 (дата звернення 30.03.2026).

33. Валінкевич Н. Р., Шестакова А. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-37. (дата звернення 30.03.2026).

34. Кучай О. В. Теоретичні аспекти впровадження моделей інноваційного розвитку українських туристичних підприємств. *Вісник КНЛУ. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2024. № 29. DOI: 10.32589/2412-9321.29.2024.301909. (дата звернення 30.03.2026).

35. Салун М. М., Тимошенко К. В. Tourism 4.0 і Smart-дестинації як вектори цифровізації туристичної галузі України у європейському інтеграційному просторі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 3(17). DOI: 10.32782/2708-4949.3 (17).2025.25. (дата звернення 30.03.2026).

36. Сімків Л., Шейда Т. Цифрова трансформація туристичної галузі України: виклики, можливості та перспективи розвитку. *Grail of Science*. 2025. № 53. С. 217-224. DOI: 10.36074/grail-of-science.20.06.2025.024. (дата звернення 30.03.2026).

37. Гуцал Л. А., Столяр В. А., Павлюк С. Цифрові технології в організації туристичних подорожей. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-25. (дата звернення 10.03.2026).

38. Гарбар Г. А. Основні тенденції та особливості впливу цифрових технологій на трансформацію туристичних послуг. *Modern Economics*. 2025. № 51. С. 67-74. DOI: 10.31521/modecon.V51(2025)-07. (дата звернення 10.03.2026).

39. Огнєва О. Є., Зярко Д. В. Дослідження ефективності моделей реінжинірії програмного забезпечення для цифрової трансформації туристичного сервісу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Том 2 № 3(94). DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2025.3.2.46. (дата звернення 10.03.2026).

40. Кирилюк І., Барвінок Н. Цифрова трансформація туризму як фактор геоекономічної стійкості України в умовах відновлення. *Економічні горизонти*. 2025. № 4 (33). С. 168–182. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.346585 (дата звернення 10.03.2026).

41. Тодосійчук М. В., Слатвінська Л. А. Розвиток суб'єктів туристичної діяльності в Україні в умовах воєнного стану. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство:* тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 25–26 березня, 2026 р. Київ. ун-т культури, Видавництво Ліра-К. 2026. Ч. 2. С.122-124.