

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «МЕНЕДЖМЕНТ СФЕРИ ПОСЛУГ»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Влада ЯЦЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ПУРТОВ

Рецензент: кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри менеджмент,
Вчений секретар Державного вищого навчального закладу “ДДПУ”
Ірина РЕШЕТОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

« ____ » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Яценко Влада Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Менеджмент сфери послуг»

керівник роботи Пуртов Володимир Федорович доктор економічних наук,
доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від ____ 24 ____ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи 27.05 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Визначити теоритичну сутність управління; визначити особливості управління персоналом в цій галузі; визначити напрями державного регулювання; провести аналіз туристичного ринку в Україні; охарактеризувати загальну діяльність підприємства ТОВ «Джоін ап»; навести аналіз структури та основних показників діяльності компанії; розробити пропозиції щодо покращення системи управління конкретного підприємства в сфері послуг.

4. План роботи

№ з\п	Назва етапів робіт	Термін виконання
1	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри	7.11.2023
2	Формулювання та оформлення завдань роботи	15.12.2023
3	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	10.01.2024
4	Підготовка першого розділу роботи	25.03.2024
5	Виконання практичної частини	27.04.2024
6	Написання вступу, висновків та рекомендаційної частини роботи	15.05.2024
7	Подання чорнового варіанту кваліфікаційної роботи керівнику	19.05.2024
8	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	27.05.2024

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Влада ЯЦЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Володимир ПУРТОВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ.....	7
1.1 Теоретична сутність менеджменту в туристичній галузі.....	7
1.2 Особливості управління персоналом у туристичній галузі.....	9
1.3 Державне регулювання в сфері туризму.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ДЖОІН АП».....	18
2.1 Аналіз туристичного ринку в Україні.....	18
2.2 Загальна характеристика ТОВ «Джоін ап».....	25
2.3 Аналіз структури та основних показників діяльності компанії ТОВ «Джоін ап».....	31
2.4 Шляхи удосконалення менеджменту в туристичній галузі в сучасних умовах.....	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок послуг набуває все більшого значення в системі ринкової економіки, основним завданням якого є задоволення потреб людей у різних послугах. Туризм відіграє особливу роль так як є однією з динамічних та високоприбуткових галузей економіки багатьох країн. Завдяки стрімкому розвитку туризму подорожуючі мають можливість познайомитись з культурою різних країн, традиціями та пам'ятками, а також розвивати свій світогляд.

В умовах високої конкуренції туристичним підприємствам необхідно встояти на ринку та втримати існуючі позиції в конкурентних умовах.

Менеджмент персоналу є дуже важливою ланкою в системі управління туристичного підприємства, а персонал є одним з головних факторів успіху такого підприємства.

Основою побудови системи менеджменту на туристичному підприємстві є встановлення соціальних, психологічних та організаційно відносин.

Важливим і актуальним елементом ефективного функціонування туристичних закладів є правильно побудована система управління персоналом.

Мета роботи: узагальнення теоритичних аспектів процесів управління в сфері послуг на прикладі туристичної галузі. Аналіз сучасного стану та розробка шляхів вдосконалення управління в сфері туризму.

Завданнями кваліфікаційної дипломної роботи:

- визначити теоретичну сутність менеджменту туристичної галузі;
- визначити особливості управління персоналом в цій галузі;
- Визначити напрями державного регулювання;
- провести аналіз туристичного ринку в Україні;
- охарактеризувати загальну діяльність підприємства ТОВ «Джойн ап»;
- наведен аналіз структури та основних показників діяльності компанії;
- розробити пропозиції щодо покращення системи управління конкретного підприємства в сфері послуг.

Об'єкт дослідження: функціонування компаній в сфері надання послуг.

Предмет дослідження: вдосконалення елементів системи управління підприємств в туристичній галузі.

Методи дослідження: У процесі дослідження застосовувалися як теоретичні і емпіричні методи.

Методичну базу для написання кваліфікаційної роботи склали літературних джерел з даної , наукові статті, монографії а також підручники.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1 Теоретична сутність менеджменту в туристичній галузі

В сучасних умовах вимоги до управління зростають. Це пов'язано з тим, що процеси виробництва і продажів досить складні. Так як у виробництві товарів задіяно дуже багато працівників, виникає необхідність координації зусиль та цілеспрямованій діяльності, тобто в раціональному вирішенні великого числа повсякденних виробничих завдань. Не маючи кваліфікованих менеджерів ці проблеми не можуть бути вирішені. Для цього призначена спеціальна, окрема сфера управління туризмом – туристичний менеджмент [4].

Менеджмент є наукою і мистецтвом досягати поставлені цілі, завдяки використанні праці, мотивів поведінки та інтелектуального ресурсу людини.

Особливості менеджменту туристичних організацій індустрії обумовлені залежністю від партнерів таких як перевізники, готелі, ресторани, страхові компанії і т.д., а також необхідністю праці зі споживачами послуг не тільки в момент продажу, але й в процесі реалізації.

Сутність менеджменту туризму зумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших.

Менеджмент туризму реалізує принципи мікросоціального управління:

- принцип “гуманізації виробничих відносин”, який вимагає максимального врахування індивідуального потенціалу кожного працівника;
- принцип “ділового партнерства”, який передбачає згуртування різних груп працівників для процвітання туристичної фірми;
- принцип “економічного децентралізму”, що передбачає самостійність прийняття адміністративно-господарських рішень кожним підрозділом туристичної фірми.

Туристичний менеджмент – діяльність, з організації планування, управління та контролю з метою розвитку туризму .

Менеджер – це фахівець з туризму, який здатний вирішити завдання щодо підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основним завданням менеджера є широкий аналіз проблем, які пов'язані з пропозицією і споживанням туристичних послуг, розробка ефективних систем менеджменту [29].

Якщо туристичний менеджмент є ефективним, то це дає клієнтам фірми туристичні послуги на більш вигідних для них умовах, ніж його конкуренти, причому вищої якості. Менеджери покликані постійно вдосконалювати стиль роботи туристичного підприємства, оскільки це дає йому можливість успішно конкурувати на ринку.

Менеджмент туризму передбачає виконання певних завдань та функцій:

- стратегічне управлінське планування – вид управлінської діяльності, який, спираючись на прогнози щодо майбутнього стану туристичної організації та її зовнішнього середовища, визначає цілі й створює орієнтири для її бізнесової діяльності на перспективу;
- організація управління туристичною фірмою – функція менеджменту, яка відображає процес створення структури управління туристичним підприємством.
- координація інтеграції всіх підрозділів туристичного підприємства – здійснюється через певні види організаційних структур управління. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність підрозділів, що дає змогу координувати та інтегрувати їх діяльність з метою реалізації місії туристичного підприємства;
- управління людьми та їх професійним зростанням, створення умов і стимулів для найбільш повного використання потенційних можливостей працівників – реалізується в процесі мотивації;
- контрольні функції – здійснюють для того, щоб досягти цілей і місії туристичної організації та визначення, наскільки правильні управлінські рішення, а також для того, щоб знайти відхилення фактичних показників від планових і провести відповідні корегуючі заходи.
- інноваційна функція – розробка нових туристичних послуг вищої якості.

Великою проблемою теорії та практики менеджменту туризму є суперечності між вигодою використання туристичних ресурсів та їх виснаженням. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської діяльності фірм і компаній далеко не завжди відповідають наслідки в справі раціонального використання туристичних ресурсів. Практика засвідчує, що заради вигоди суб'єкти господарської діяльності в більшості випадків не рахуються з раціональним використанням туристських ресурсів і нерідко завдають їм непоправної шкоди. Між тим, саме здорове для людського життя довкілля, а не вигоди суб'єктів господарської діяльності має стати пріоритетом.

1.2 Особливості управління персоналом у туристичній галузі

Управління туристичними підприємствами в ринкових відносинах забезпечує орієнтацію підприємства на задоволення попиту споживачів, потреб ринку, на реалізацію тих товарів і послуг, які користуються попитом і приносять туристичним підприємствам прибуток. З точки зору системного підходу до управління туристичними підприємствами, суб'єктом управління є управлінський персонал, об'єктом управління - туристи, а також супутній персонал - анімаційної, технічної та інших служб (рис. 1.1).

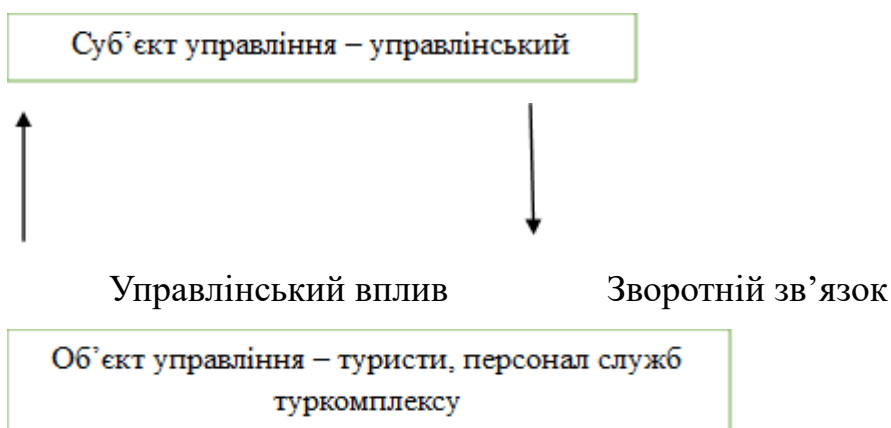


Рисунок. 1.1. Суб'єкт і об'єкт управління в менеджменті туркомплексу

Джерело: складено автором

Процес управління туристичними підприємствами здійснюється через виконання певних функцій:

Планування. Перш за все це визначення місії туристичного підприємства яка відображає: характер потреб, які будуть задовольняти підприємство; характер продукції або послуг підприємства; характеристику споживачів; конкурентні переваги підприємства; організаційну культуру.

Організації. Ефективність менеджменту туристичних підприємств залежить від створення раціональних систем відносин, оптимальних структур управління, як всередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем. Створення ефективних організаційних структур управління пов'язано з підготовкою персоналу, його вихованням, правильною розстановкою персоналу, а також розробкою інвестиційної політики з проблем реалізації концепції організації;

Мотивація керівниками різних рівнів туристичних підприємств включає: розвитку особистості співробітників, шляхом творчої роботи, вдосконалення професійної майстерності та їхніх здібностей на рахунок внутрішньої мотивації; формування принципів зацікавленості та розробку засобів зовнішньої мотивації; підвищення кваліфікації персоналу та підтримка престижу туристичної діяльності; створення умов для самореалізації персоналу підприємства.

Контроль. При реалізації функції контролю менеджменту проводиться зіставлення планів діяльності туристичних підприємств із результатами їх діяльності та дається оцінка. Ця оцінка може бути задовільною, яка дозволить прийняти рішення про можливість продовжувати діяльність в обраному напрямку, а також незадовільною. В цьому випадку необхідні зміни у виконанні функцій менеджменту: змінити організаційні основи і технології реалізації планів, переглянути системи мотивації праці персоналу, перегляд концепції туристичної діяльності.

Функції управління – це вид управлінської діяльності, який здійснюється за допомогою спеціальних прийомів і засобів, а також відповідна організація роботи.

Загальним методом менеджменту як науки є діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання удосконалення форм та методів управління виробництвом в умовах мінливих економічних ситуацій, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів та зв'язків систем управління.

Можно виділити три основних методи управління:

1. Економічні. Ці методи покликані на формування економічних інтересів людей до ефективної праці. Для реалізації цих методів необхідні певні умови ринкової економіки: господарська самостійність; вибір партнерів; вільне ціноутворення; наявність конкурентів; відкритість економіки; соціальний захист споживачів та клієнтів.

2. Адміністративні. Ці методи покликані на забезпечення функціонування підрозділів, налагодження потоків інформації, організація процесу управління на різних рівнях. Впливають через накази, розпорядження, які віддаються або усно, або письмово. Адміністративні методи покликані забезпечити організаційну дисципліну праці. Регламентуються такі методи правовими актами трудового та господарського законодавства.

3. Соціально-психологічні. Ці методи забезпечують здоровий психологічний мікроклімат в колективі підприємства, відносини між формальними і неформальними групами та формування особистості і рис.

Соціально-психологічні методи дають можливість враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, бачити перспективи зміни конкретної ситуації, приймати оптимальні управлінські рішення .

Наслідки туристичної діяльності все більше відчувається в суспільстві. З огляду на зростання впливу туризму на суспільство виникає необхідність дослідження його ефективності.

Якщо провести правильну оцінку менеджменту в діяльності туристичних підприємств, це дасть змогу впливати на тенденції розвитку таких підприємств, на поточний стан, відслідковувати та корегувати процеси і явища, створювати прогнози й плани розвитку фірм та їхніх структурних підрозділів.

Ефект від туристичної діяльності можна виміряти обсягами діяльності туристичних підприємств, які виробляють різні туристичні продукти, а також, кількістю туристів.

Ефективність менеджменту туристичних підприємств — якість управління та баланс між факторами процесу діяльності. Саме це забезпечує успішне функціонування та розвиток туристичних підприємств.

До основних критеріїв ефективності менеджменту організації можна віднести такі: дієвість — рівень досягнення цілей; прибутковість — вимірювання, що відображають взаємозв'язки між фінансовими та іншими ресурсами; економічність — ступінь використання можливостей та ресурсів; інноваційність — ступінь адаптованості процесу управління до вимог зовнішнього середовища; якість — відповідність системи сподіванням і вимогам; продуктивність — співвідношення між потенційним та реальним результатом протягом певного відрізка часу.

Ціль управління — успішне рішення для підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, а також підвищення якості життя персоналу підприємства, яке втілюється у життя і є результативним та ефективним.

На наш погляд основними підходами управління, які спрямовані на успіх:

1. Узагальнення — дозволяє оцінити роботу керівника в цілому і взаємодію компонентів цієї роботи.
2. Ситуаційний підхід — відмінності між організаціями, які називаються ситуаційними змінними, поділяють на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Усі ці зміни різною мірою можна проконтролювати, і саме вони здебільшого є результатом управлінських рішень.

3. Інтегрований підхід – ситуаційні змінні та функції управлінського процесу взаємопов'язані. Процес управління є засобом, за допомогою якого враховуються фактори зовнішнього середовища й оцінюється успіх організації. Жодне рішення не може бути прийняте як остаточно правильне, завжди знайдуться недоліки.

Основними показників за якими можна оцінити ефективність системи управління є:

- виробничо-фінансова діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;
- продуктивність управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-день, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на один людино-день в управлінні;
- економічність апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції та ін.

Важливим складником є й ефективне управління персоналом.

Управління персоналом являє собою комплексний цілеспрямований вплив на команду з метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої роботи окремих співробітників, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Важливим фактором ефективності управління персоналом є: розвиток теорії управління; розуміння ролі особистості ; аналітична обґрунтованість рішень щодо використання ресурсів[30].

Висококваліфікований персонал є одним з головних факторів успішності туристичного підприємства. Мова йде як про працівників туристичних агенцій чи операторів, так і про екскурсоводів, гідів та працівників туристично-інформаційних центрів, і, звісно ж про управлінців.

Так як цілі туристичного підприємства є динамічними, то управління його розвитком має неперервний характер.

Управління можна зобразити як процес підготовки, прийняття і реалізації рішень які спрямовані на досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом на підприємстві складається поетапно: планування персоналу (створюється план задоволення потреб в персоналі); найм персоналу ; оцінка кандидатів і відбір кращих з них; оплати праці, бонусів та пільг; профорієнтація та адаптація; навчання навичок необхідних для ефективного виконання роботи; оцінка трудової діяльності; звільнення;

Так як персонал є найважливішим ресурсом підприємства, то необхідно: визначити рівень компетентності персоналу; забезпечити проведення навчання; створити умови для кар'єрного зростання працівників; визначити повноваження та відповідальність працівників; розробити систему заохочень і винагород; проводити аналіз потреб працівників; вимірювати ступінь задоволеності; забезпечити комфортним робочим місцем.

Для того щоб ефективного функціонування підприємства в сфері послуг нормативно-правового регулювання.

1.3 Державне регулювання в туристичній сфері

Державна діяльність щодо створення економічних, правових, та соціальних передумов, без яких неможлива робота економічного механізму, згідно із цілями та пріоритети напрямками державної туристичної політики називається державним регулюванням туристичної діяльності. Важливою особливістю, яка визначає необхідність регулювання туризму на державному рівні, є надання максимум реалізації у сфері зайнятості. Вона є пріоритетним соціальним ефектом, а також допомагає сільському господарству, промисловості, сфері зв'язку та транспорту, будівництві, логістиці та промисловості, у створенні загальної громадської інфраструктури та створенні робочих місць [32].

Також розвиток туристичної діяльності може бути безпосереднім або опосередкованим, позитивним або негативним за впливом на навколишнє середовище, тому що туризм не розвивається без тісної взаємодії з навколишнім середовищем. Але є механізми, які дозволяють зменшити негативний вплив на природне середовище і збільшити позитивний [11, с. 96].

Туристична діяльність є пріоритетною складовою економіки держави, в якій здійснюється регулювання у відповідності із таким принципами: сприяння туристичній діяльності, створення позитивних складових для її розвитку, визначення та підтримка напрямків туристичної діяльності, формування іміджу

України, як країни, зі сприятливими для туризму умовами; підтримка і захист вітчизняних туристів, туристичних агентів, туроператорів та їх об'єднань [36].

Державне регулювання туристичної діяльності відбувається через низку взаємозалежних, структурованих, поетапних шляхів в даній галузі:

- розроблення єдиної національної концепції розвитку туризму, якою повинна встановлюватись однаковість у розвитку внутрішнього та в'їзного туризму;
- розвитку різних видів туризму, доступних широким верствам населення;
- сприяння розвинення таких видів туризму, які забезпечують охорону та відтворення культурних, природних ресурсів держави;
- формування системи адресних туристичних послуг для соціально незахищених громадян;
- надання можливостей погодженому розвиненню багатьох елементів туристичного сектору;
- поєднання вигідних економічних, політичних, соціальних та екологічних від туризму та їх розподіл суспільстві, ліквідуючи проблеми;
- формування на національному рівні потрібних координаційних структур вивчення ринку;

- оцінювання потенційних можливостей від розміщення, вибору типів та ступеня розвинення визначених послуг, об'єктів та інфраструктури;
- досягнення привабливості туризму для інвесторів;
- забезпечення сталого контролю за процесом та напрямками розвитку [35, с. 65].

Державний механізм регулювання утворення складне та системне, яке в собі органічно поєднує вибіркові складові. Вузьке розуміння даного регулювання є статичною єдністю виділених елементів, що служать інструментом будови управлінських процесів та явищ; широке розуміння - динаміка, реальне функціонування статичної єдності елементів. Шляхом такого механізму відбувається здійснення влади, в даному випадку в галузі туризму.

Регулювання підсистем туристичної сфери реалізується різними групами механізмів: правовими, економічними, адміністративними тощо. Дослідження Всесвітньої туристської організації виділяють наступні державні економічні механізми щодо регулювання даної сфери: надання державних субсидій для реалізації туристичних проектів, які спрямовуються на збереження або відтворення природних ресурсів, будівництво готелів, спортивних споруд; виділення пільгових позик за низькими відсотками профільним фірмам, (контролювання проекту, під який надається позика); державна відповідальність щодо надання позик і субсидій комерційними банками; виділення пільг на податкування для стимулювання іноземних та національних інвесторів.

Правовими механізмами є нормативні та законодавчі акти, розробка правил та визначення діяльності туроператорів і турагенств. До адміністративних механізмів відносять видачу ліцензій, дозволів, стандартизацію та сертифікацію туристичних підприємств, інформаційно-рекламне сприяння, підтримку міжнародного партнерства тощо [23].

Підводячи підсумки роботи механізму державного регулювання туристичної діяльності потрібно відзначити необхідність розглядати їх як сукупність методів, якими впливають на діяльність суб'єктів господарювання

та ринкову кон'юнктуру органи державної влади, з метою забезпечення сприятливих умов реалізації державних соціально-економічних пріоритетів, функціонування ринкового механізму, вироблення єдиної концепції розвитку туристичної галузі. Інструментами регулювання розвитку та сприяння туристичній діяльності є методи прямого та непрямого впливу, за допомогою яких виконуються функції забезпечення сталого розвитку туристичної діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ДЖОІН АП»

2.1 Аналіз стану ринку туристичних послуг України

Військові конфлікти завжди накладають глибокий відбиток на економічне та соціальне життя країни, і туристична індустрія не є винятком. В Україні, де з 2014 року тривають військові дії, туристична галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами. Очевидно, що військові дії вплинули на туристичну індустрію нашої країни, розглядаючи як негативні наслідки таких подій, так і адаптаційні стратегії, які були розроблені для мінімізації цих впливів та відновлення туристичної діяльності.

Військові дії в Україні мали значний вплив на всі сфери життя, включаючи туристичну індустрію, що виявилось у зменшенні туристичних потоків, закритті багатьох підприємств і загальному зниженні доходів від туризму. Військовий конфлікт, який почався у 2014 році, а у 2022 перейшов у фазу повномасштабної війни, призвів до драматичних змін у сприйнятті України як туристичної дестинації на міжнародній арені. Це стало великим випробуванням для країни, що прагнула розвивати свою туристичну галузь[18].

Одним з найбільших викликів для туристичної індустрії стало значне падіння попиту з боку іноземних туристів, оскільки безпека є ключовим фактором при виборі місця для відпочинку. Погіршення образу України через постійні згадування в міжнародних новинах про військові дії сприяло формуванню стереотипу про небезпечну країну. Це призвело до того, що багато туристів і туристичних компаній відмовились від поїздок до України.

Внутрішній туризм також постраждав, але з інших причин. По-перше, економічна нестабільність і зниження доходів населення обмежили можливості для внутрішнього туризму. По-друге, закриття аеропортів, обмеження доступу до певних регіонів та відсутність інфраструктури в зонах бойових дій додатково ускладнили ситуацію. Наприклад, Крим та деякі райони східної України, які раніше були популярними серед туристів, стали

недоступними. Після 24 лютого 2022 року до них долучились окуповані південні території та прилеглі до них підконтрольні Україні території [28].

Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) у партнерстві з проектом UNICEF U-Report Ukraine провели онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни та поділилися результатами дослідження.

Аналіз валового регіонального продукту (ВРП) областей України відіграє важливу роль у вивченні та розумінні економічного розвитку країни. Таблиця 2.1 презентує дані за три роки - 2021, 2022 і 2023, є ключовим інструментом для виявлення тенденцій у економіці різних регіонів.

За даними Державного агентства розвитку туризму (табл. 2.1) проаналізуємо динаміку податкових надходжень по регіонах за дев'ять місяців 2021-2023 років.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки податкових надходжень від туристичної галузі за 9 місяців (2021-2023 рр.), млн. грн

Області України	2021 р.	2022 р.	2023р.	%, 2023 до 2021 рр.	%,2023 до 2022рр.
Вінницька	19,1	18,3	19,9	+4,1	+8,7
Волинська	9,4	9,0	11,1	+18	+23
Дніпропетровська	70,7	52,9	69,6	-1,6	+31,5
Донецька	42,4	16,3	5,6	-86,7	-65,6
Житомирська	9,9	6,4	9,8	-1,1	+53
Закарпатська	42,2	51,7	62,8	+48,8	+21,4
Запорізька	76,0	22,8	10,6	-86	-53,5
Івано-Франківська	103,9	136,6	99,1	-4,6	-27,4
Київська	88,9	120,0	172,8	+66,3	+44
Кіровоградська	11,1	8,0	10,9	-1,8	+36,2
Луганська	6,7	1,8	0,3	-95,5	-83,3
Львівська	151,0	197,4	248,4	+64,2	+25,8
Миколаївська	33,4	11,6	13,3	-60,1	+14,6

Продовження таблиці 2.1

Одеська	315,4	66,0	76,1	-75,8	+15,3
Полтавська	31,8	25,6	30,9	-2,8	+20,7
Рівненська	11,3	9,6	14,2	+25,6	+47,9
Сумська	8,1	5,6	6,9	-14,8	+23,2
Тернопільська	12,3	11,1	13,6	+10,5	22,5
Харківська	73,4	31,3	25,9	-64,7	-17,2
Херсонська	46,0	9,9	1,3	-97,1	-86,8
Хмельницька	15,1	16,5	22,0	+45,6	+33,3
Черкаська	15,9	13,1	13,9	-12,5	+6,1
Чернівецька	12,6	14,7	21,4	+69,8	+45,5
Чернігівська	13,2	9,2	7,1	-46,2	-22,8
м. Київ	559,2	318,6	354,1	-36,6	+11,1

Джерело: складено автором за [14]

У 2023 році ВРП значно зросла в областях, таких як Волинська (+23%), Львівська (+25,8%), Київська (+44%) і Закарпатська (+21,4%). Ці області показали найбільший ріст у порівнянні з попереднім роком.

У той же час ВРП дуже суттєво зменшилася в областях, що зазнали кризових подій: Луганській (-83,3%), Херсонській (-86,8%) та Донецькій (-65,6%). Також значні зменшення були зафіксовані в Запорізькій (-53,5%) і Одеській (-75,8%) областях.

Варто зазначити, що деякі області, такі як Івано-Франківська, Харківська та м. Київ, також відчули вплив кризових подій, але вони не втратили свого потенціалу для подальшого відновлення, особливо в порівнянні з областями, які суттєво залежать від промислового та економічного потенціалу, як, наприклад, Луганська та Донецька.

Однак, вплив військових дій також спричинив певну адаптацію та пошук нових можливостей для туристичної індустрії. В Україні почали активно розвиватися нові туристичні напрямки, такі як військовий туризм, що дозволяє відвідувачам ознайомитися з історією та подіями сучасних

конфліктів. Також виник новий інтерес до розвитку сільського туризму, який може пропонувати безпечніше та затишніше середовище для відпочинку.

Для підтримки та відновлення туристичної індустрії, український уряд та приватний сектор ініціювали кілька проєктів та програм, спрямованих на покращення іміджу країни, залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру та популяризацію внутрішнього туризму. Це включало рекламні кампанії, спеціальні пропозиції для туристів та співпрацю з міжнародними організаціями.

Протистояння негативному впливу військових дій на туристичну індустрію вимагає не тільки адаптації, але й активних дій на всіх рівнях управління. В умовах, коли традиційні туристичні маршрути стають недоступними або небезпечними, українські міста, такі як Львів, Одеса та Київ, взяли на себе роль центрів притягнення туристів. Ці міста виробляють велику кількість культурних та гастрономічних заходів, спрямованих на залучення внутрішніх та міжнародних відвідувачів [16].

Значне вкладення коштів у рекламні кампанії для підвищення обізнаності про безпечні та привабливі регіони країни допомагає відновити імідж України як привабливої туристичної дестинації. Для подолання стереотипів про небезпеку, уряд та приватний сектор ініціюють міжнародні прес тури та блогерські поїздки, що дозволяють засобам масової інформації та впливовим особам особисто переконатись у стабільності та гостинності країни.

Також важливим є розвиток інфраструктури, зокрема, будівництво нових та реновація існуючих готельних комплексів, поліпшення транспортного зв'язку та створення сучасних розважальних та відпочинкових центрів. Це не тільки покращує умови для туризму, але й стимулює місцеву економіку, створюючи нові робочі місця та збільшуючи податкові надходження [13].

У відповідь на виклики військового часу, Україна також активізувала розвиток тематичного туризму, зокрема історичного та військового. Значний інтерес представляють музеї, військові меморіали та історичні місця пов'язані

з сучасними та минулими конфліктами. Ці напрямки використовуються для освітніх цілей та налагодження діалогу про важливість миру та безпеки.

З огляду на збільшення потреби у відновленні туристичної галузі після військових дій, важливо зосередити увагу на створенні стійких моделей розвитку. Це включає інвестиції в екологічно чисті технології, підтримку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері, а також акцент на культурну автентичність та унікальність України. Подолання викликів військових дій та відновлення туристичної індустрії вимагає спільних зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, місцеві громади та міжнародні партнери [26].

Важливо відзначити, що, попри всі труднощі, туристична індустрія України демонструє стійкість і готовність адаптуватися до складних умов. Розвиток туризму в умовах військових дій вимагає комплексного підходу, який враховує як потреби безпеки, так і можливості для сталого розвитку галузі.

Отже, військові дії значно вплинули на туристичну індустрію України, призвавши до зниження іноземних та внутрішніх туристичних потоків та загального спаду доходів від галузі. Ці події виявили численні виклики для сектору, але водночас стимулювали розвиток нових напрямків та адаптаційних стратегій, спрямованих на відновлення та подальше зростання туристичної галузі. Ініціативи з підвищення безпеки, розвиток інфраструктури та маркетинг України як безпечного місця для відпочинку мають важливе значення у відновленні довіри до країни як до туристичної дестинації [25].

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що, попри всі труднощі, які принесли військові дії, українська туристична індустрія демонструє здатність до відновлення та адаптації. Важливо, що уряд, приватний сектор та міжнародні партнери продовжують спільну роботу над впровадженням інноваційних рішень та розробкою стійких стратегій для подолання існуючих викликів і забезпечення майбутнього зростання та процвітання українського туризму.

Одним з основних наслідків військових дій стало зниження інвестицій у туристичну сферу в регіонах, що постраждали від конфлікту. Це особливо помітно на прикладі східних областей України, де до війни були популярні

туристичні маршрути та розвинена інфраструктура. Через безпекові ризики багато готелів, курортів та інших туристичних об'єктів зазнали збитків або були знищені, що призвело до значного скорочення пропозицій для відвідувачів [12].

Водночас у таких регіонах, як західна Україна, відбулося поживлення туристичної діяльності завдяки відносній стабільності та безпеці. Міста, як Львів, Івано-Франківськ та Ужгород, використали цю можливість для розвитку туристичної інфраструктури, залучаючи не тільки внутрішніх, але й міжнародних туристів. Збільшення кількості фестивалів, культурних подій та інших атракцій сприяло зростанню популярності цих міст.

Крім того, важливою проблемою залишається відновлення та модернізація інфраструктури туризму в районах, що постраждали від військових дій. Відновлення доріг, мостів, залізничних сполучень, а також відбудова готельного парку та інших туристичних об'єктів є критично важливим для відновлення туризму в цих регіонах. Це вимагає значних інвестицій та координації зусиль місцевої влади, держави та потенційних інвесторів.

Оптимізація та модернізація туристичної інфраструктури в Україні, особливо в умовах військових дій, вимагає стратегічного планування та вдосконалення існуючих ресурсів. Наприклад, для залучення туристів та відновлення пошкоджених регіонів важливим є створення інтегрованої транспортної мережі, яка забезпечує легкий доступ до основних туристичних точок. Це охоплює не тільки ремонт існуючих доріг і мостів, але й розвиток альтернативних видів транспорту, таких як залізниці та водний транспорт, що можуть бути менш вразливими до місцевих конфліктів [14].

Енергетична незалежність та стійкість також відіграють критичну роль в утриманні роботи туристичної інфраструктури в умовах нестабільності. Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, може забезпечити туристичні об'єкти надійними та екологічно чистими рішеннями, які зменшують залежність від традиційних енергетичних мереж, що можуть бути уразливі під час військових дій.

Важливим аспектом є також розробка та впровадження стандартів безпеки для забезпечення захисту туристів. Це охоплює створення ефективних систем оповіщення, тренувань для персоналу туристичних об'єктів з основ безпеки життєдіяльності, а також співпрацю з місцевими правоохоронними органами для гарантування швидкого реагування у випадку надзвичайних ситуацій.

Залучення міжнародних інвестицій і партнерств є ще однією важливою складовою розвитку туристичної інфраструктури. Міжнародні гранти та кредити можуть допомогти фінансувати великі інфраструктурні проєкти та програми збереження культурної спадщини, які можуть стати ключовими локаціями для приваблення туристів. Співпраця з глобальними туристичними організаціями та брендами також може допомогти покращити міжнародний імідж України та стимулювати туристичні потоки[34].

Наразі розвиток туристичної інфраструктури в умовах військових дій в Україні вимагає збалансованого підходу, який включає не тільки відновлення пошкодженої інфраструктури, але й створення нових можливостей для розвитку галузі. Адаптація до змінених умов, інвестиції в безпечні та привабливі для туристів регіони, а також розробка нових продуктів, що відповідають сучасним вимогам туристів, можуть допомогти не тільки відновити, але й значно покращити туристичну пропозицію України на міжнародному ринку[27].

Важливо розуміти, що розвиток туристичної інфраструктури в умовах військових дій вимагає не тільки відновлення та модернізації, але й інноваційний підхід до використання існуючих ресурсів та адаптації до нових умов. Ці заходи можуть допомогти не тільки мінімізувати наслідки конфлікту для туристичної індустрії, але й відкрити нові можливості для її розвитку та зростання.

Отже, ресурсна база та інфраструктура туризму в Україні зазнали значних випробувань через військові дії, які змінили геополітичний та економічний ландшафт країни. Війна не лише негативно вплинула на туристичну інфраструктуру в постраждалих регіонах, але й створила

невизначеність, яка відштовхує потенційних інвесторів і відвідувачів. Однак, це також відкрило двері для переосмислення та адаптації туристичної галузі до нових умов, підкреслюючи необхідність розробки гнучких стратегій, які б забезпечували стійкість та відновлення.

Відновлення та модернізація інфраструктури є ключовими для повернення України на міжнародний туристичний ринок як привабливої DESTИНАЦІЇ. Залучення інвестицій, впровадження новітніх технологій у галузі безпеки та стійкості, та активізація міжнародного співробітництва можуть сприяти швидкому відновленню та розвитку туристичних регіонів, особливо в західній частині країни, яка залишається відносно стабільною і безпечною для туристів [24].

Враховуючи ці умови, стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні має включати не тільки відновлення зруйнованої інфраструктури, але й акцент на створенні нових туристичних продуктів та послуг, які відповідають зміненим запитам відвідувачів. Це може допомогти не тільки відновити старі маршрути, але й відкрити нові можливості для відновлення та розширення туристичної галузі в країні.

2.2 Загальна характеристика компанії Join UP!

Для аналізу підприємства в туристичній сфері було обрано відомого туристичного оператора «Джоін ап». Юридична адреса: 01008, Україна, м. Київ, вулиця М. Грушевського 12/2. Компанія діє на туристичному ринку України із 2001 року.

Загальна інформація про ТОВ «Джоін ап» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2- Загальна інформація про ТОВ «Джоін ап»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Джоін ап»
Основна діяльність за КВЕД	79.12 Діяльність туристичних операторів
Код ЄДРПОУ	38729427

Джерело: складано автором за [33]

Основним власником та інвестором діяльності туристичного оператора ТОВ «Джоін ап» є компанія Глобал Тревел, яка територіально знаходиться у Великій Британії.

Бізнес даного підприємства розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

Але варто наголосити, що спершу «Джоін ап» було засноване у 2001 році як туристичне агентство, згодом у 2010 році підприємство отримало статус туристичного оператора.

Головний офіс підприємства знаходиться у Києві, а також має свої представництва у Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові, за кордоном — у Молдові, Білорусі та Казахстані.

Команда налічує понад 600 людей, а партнерська мережа в Україні — 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів.

Частка компанії на ринку виїзного туризму серед туроператорів складає близько 30%, за даними Мінекономрозвитку. У 2023 році «Джоін ап» відправив на відпочинок за кордон понад 1 млн туристів.

Організаційно правова форма досліджуваного підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Така форма організації бізнесу означає, що на відміну від державних та муніципальних унітарних підприємств, на майно яких їхні засновники мають право власності або інші речові права, характеризуються тим, що їхні учасники мають однакові зобов'язальні права, що ділиться в залежності від їх частки у статутному капіталі.

Туроператор «Джоін ап» мультипрофільний, може організувати будь-який вид відпочинку за індивідуальним чи корпоративним запитом. У фокусі три вектори: Welcome to Europe (Середземномор'я і класична Європа), Exotic Mood (екзотичні країни від Мексики до Балі), Arabian world (країни арабського світу).

Загалом у портфелі компанії більше 60 напрямків для подорожей у різні куточки світу. Вона є засновником та організатором щорічної туристичної події INSIDE TRAVEL INDUSTRY, спрямованої на розвиток туристичної галузі України.

Сегмент обслуговування ТОВ «Джойн Ап» – туристи із середнім і вище середнього доходу. Такого високого рівня компанія досягла завдяки активній співпраці з компанією Odeon Tours, що належить OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001:2000 міжнародної організації сертифікації BVQI за якість менеджменту.

Також слід зазначити, що місія «Джойн Ап» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт – агент – оператор будуються на взаємній довірі та повазі.

Кінцева мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Тому що «Джойн ап» пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, Кубі, Індії, Маврикії, Танзанії, Домініканській Республіці Республіка, Індонезія, Мальдіви, В'єтнам, Сейшельські острови, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія та Україна. Йде постійна робота над відкриттям нових напрямків.

Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

Варто ознайомитися із наявними туристичними програмами, що може на запропонувати ТОВ «Джойн ап» на вітчизняному туристичному ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 -Характеристика наявних програм для різних категорій туристів за метою подорожі ТОВ «Джоін ап»

№ з/п	Типи подорожей за метою	Характеристика
1	Sun Family Club	Концепція Sun Family Club вигадана компанією Join UP! для веселого, активного та розвиваючого відпочинку сімей з дітьми на найпопулярніших курортах.
2	Відпочинок в стилі еліт	Join UP! пропонує своїм туристам відпочинок в елітних готелях у будь-якому куточку світу
3	Екскурсійні тури	Організація екскурсій в будь-якому напрямку як групою туристів, так і на індивідуальному рівні
4	Корпоративний відпочинок	Організація корпоративних відпочинків, що має на меті задовольнити потребу цілої компанії туристів та передбачає скидку на організацію такого туру
5	Економний відпочинок	Join UP! пропонує відпочинок на будь-який гаманець, розраховуючи і на бюджетний, але захоплюючий відпочинок.
6	Відпочинок на морі	Організація морського відпочинку для туристів як за методом «все включено», так і пропонує й інші варіанти: лише сніданки, сніданки-вечері тощо.
7	Лікувально-оздоровчі тури	Такий різновид туризму припадає до душі тим, хто любить не тільки насолодитися пляжним або екскурсійним відпочинком, а й повернутися з відпустки, поправивши здоров'я.
8	Організація весільних церемоній	Весільна церемонія від туроператора Join UP! в іншій країні - це справжня пригода, казкове і незвично захоплююче

Джерело: складено автором

Як бачимо, Туристичний оператор ТОВ «Джоін ап» пропонує широкий вибір програм на різні смаки та вподобання. Оскільки компанія діє на ринку досить давно, то є пропозиція відпочинків у будь-якому куточку планети. Але також, на сьогоднішній день у переліку пропонованих турів Join UP! відсутня пропозиція спа-відпочинків. В умовах пандемії у даного тур-оператора також призупинений розвиток гірсько-лижних напрямків відпочинку. Також відсутні тури спортивного напрямку, шоп-тури, пригодницькі туристичні програми та тури рекреаційного відпочинку. Проте це не проблема, якщо Туристичний оператор ТОВ «Джоін ап» буде і далі розвиватися такими ж швидкими темпами, то в найближчому майбутньому клієнтам будуть вже доступні ці, відсутні на сьогодні, програми подорожей як по Україні, так і за кордон.

Зважаючи на стратегію розвитку, основною метою «Джоін ап» є подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку

Подальшими планами «Джоін ап» передбачено постійне збільшення частки ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості пропонованих туристичних напрямів, розробка та розвиток нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Основними складовими стратегії розвитку туристичного підприємства є цінова, фінансова та маркетингова складова. Варто розглянути кожен із цих складових за матеріалами ТОВ «Джоін ап».

У процесі формування стратегії розвитку підприємства зазвичай існує тісний взаємозв'язок між ціновою та фінансовою політикою. Ефективність організації цінової політики туристичного підприємства буде активно впливати на рівень рентабельності та рівня розвитку фінансової політики підприємства. Для того, щоб дослідити цінову політику досліджуваного підприємства слід проаналізувати наявність туристичних продуктів тур фірми та їх ціновий діапазон. Тому розглянемо певні туристичні продукти ТОВ «Джоін ап» та порівняємо ціни на них (табл. 2.4).

Таблиця 2.4- Система цін і тарифів на послуги ТОВ «Джоін ап»

№ п/п	Назва туристичного продукту	Середня ціна з однієї особи, грн		
		2021	2022	2023
Основні послуги				
1	Курортні тури на море за кордон (7 днів)	7900	8400	9600
2	Гірськолижні тури за кордоном (7 днів)	8300	8900	9900
3	Тур по Європі (декілька країн на вибір) (7 днів)	5400	6100	7000
Додаткові послуги				
1	Курортні тури на море по Україні (7 днів)	3500	4250	6200
2	Гірськолижний тур в Карпати (7 днів)	3800	4560	6000
3	Експерсії по старовинних замках України	400	600	850
Спеціальні послуги				
1	Еко-експерсії	220	280	330
2	Паломницькі тури	160	210	250
3	Екзотичні тури (7 днів)	7400	8200	9000

Джерело: складано автором

Отже, як бачимо найдорожчим турами є гірськолижні напрямки, оскільки країнами для таких подорожей зазвичай є Австрія, Швейцарія та Румунія. Ці країни є досить дорогими.

Серед додаткових послуг найдорожчими є курорти на море, оскільки останнім часом українці почали активно відвідувати Одесу, завдяки такому потоку відвідувачів ціни на проживання та харчування стрімко піднімаються.

Екзотичні тури серед спеціальних послуг ТОВ «Джоін ап» є найдорожчими, адже вони прямують за кордон.

Динаміка туристичних потоків за цілями дає орієнтацію, визначає напрям розвитку фірми, на яку сферу діяльності було б доцільно звернути увагу, розширити її межі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5- Аналіз динаміки туристичних потоків ТОВ «Джоін ап» за цілями

№ з/п	Мета	Роки, осіб			Ланцюгові індекси приросту (зниження), %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Разом туристів, тис.осіб в т.ч.	78,9	88,5	90,7	9,6	2,2
2	Лікувально-оздоровча	15,8	17,7	18,1	1,9	0,4
3	Відпочинок	63,1	79,8	72,6	16,7	-7,2
4	Бізнес	-	-	-	-	-
5	Спорт	-	-	-	-	-

Джерело: складано автором

Як бачимо, туристичному оператору ТОВ «Джоін ап» слід активніше розвивати туристичні напрямки, які мають спортивний характер та розвивати бізнес-подорожі. Аде ці дві категорії подорожей могли б значно збільшити дохідну частку підприємства.

Варто наголосити, що у компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Join UP! позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу

відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

2.3 Аналіз структури та основних показників діяльності компанії ТОВ «Джоін ап»

Аналіз виробничо-господарської діяльності є невід'ємним елементом розвитку туристичного підприємства. Туристичні фірми, як і інші господарські одиниці повинні вести фінансову звітність в рамках своєї спеціалізації. Аналіз фінансового стану тур фірми здійснюється на основі фінансової звітності: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та примітки до фінансової звітності.

Отож слід проаналізувати баланс Туристичний оператор ТОВ «Джоін ап» (табл. 2.6).

Аналізуючи абсолютні показники фінансового стану підприємства, варто відмітити, що загальна вартість майна підприємства за період із 2021 по 2023 рік зменшилася. Причиною такого негативного зрушення стало отримання непокритих збитків протягом 2022-2023 років.

Варто відмітити, що позитивною динамікою розвитку підприємства стало нарощення вартості основних засобів, вони зросли за досліджуваний період на 218,6%, що свідчить про розвиток підприємства: збільшується кількість матеріально-технічного забезпечення, підприємство відкриває нові офіси тощо.

Аналіз оборотної частини активів підприємства показав, що дебіторська заборгованість зменшилася. Тобто фінансова ліквідність підприємства зростає, зменшується можливість розвитку безповоротної дебіторської заборгованості.

В той час активним чином нарощується кількість грошових коштів. Але наявність готівки стримує розвиток підприємства, адже це ліквідні активи, які залишаються на розрахункових рахунках підприємства – не працюють.

Таблиця 2.6- Динаміка зміни балансу ТОВ «Джоін ап» протягом 2021-2023 років

Стаття балансу	2021		2022		2023		Відхилення 2023 до 2021	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
АКТИВ								
Необоротні активи								
Основні засоби	172	0,22	270	1,76	548	1,84	376	218,60
Всього	172	0,22	270	1,76	548	1,84	376	218,60
Оборотні активи								
Запаси	2	0,00	168	1,10	620	2,08	618	309,00
Дебіторська заборгованість	38170	48,37	8088	52,74	5787	19,42	-32383	-84,84
Грошові кошти	13271	16,82	6684	43,59	22138	74,29	8867	66,81
Інші оборотні активи	27298	34,59	125	0,82	707	2,37	-26591	-97,41
Всього	78741	99,78	15065	98,24	29252	98,16	-49489	-62,85
БАЛАНС	78913	100,00	15335	100,00	29800	100,00	-49113	-62,24
Пасив								
Власний капітал								
Статутний капітал	100	0,13	100	0,65	100	0,34	0	0,00
Нерозподілений прибуток (збиток)	945	1,20	-2783	-18,15	-1771	-5,94	-2716	-287,41
Всього	1045	1,32	-2683	-17,50	-1671	-5,61	-2716	-259,90
Довгострокові зобов'язання								
Короткострокові зобов'язання								
Кредиторська заборгованість	77129	97,74	18018	117,50	31471	105,61	-45658	-59,20
Інші зобов'язання	739	0,94	0	0,00	0	0,00	-739	-100,00
Всього	77868	98,68	18018	117,50	31471	105,61	-46397	-59,58
БАЛАНС	78913	100,00	15335	100,00	29800	100,00	-49113	-62,24

Джерело: складано автором за [36]

Оцінка пасивної частини балансу підприємства показала, що підприємство отримує непокріті збитки, що свідчить про розвиток підприємства, адже підприємство вкладає кошти на свій розвиток.

Позикова частина ресурсів підприємства представлена у формі кредиторської заборгованості. Де позитивним є той факт, що кредитні ресурси підприємства зменшуються у динаміці років, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Доцільно розглянути фінансовий стан підприємства у розрізі показника автономії та ліквідності (рис. 2.1).

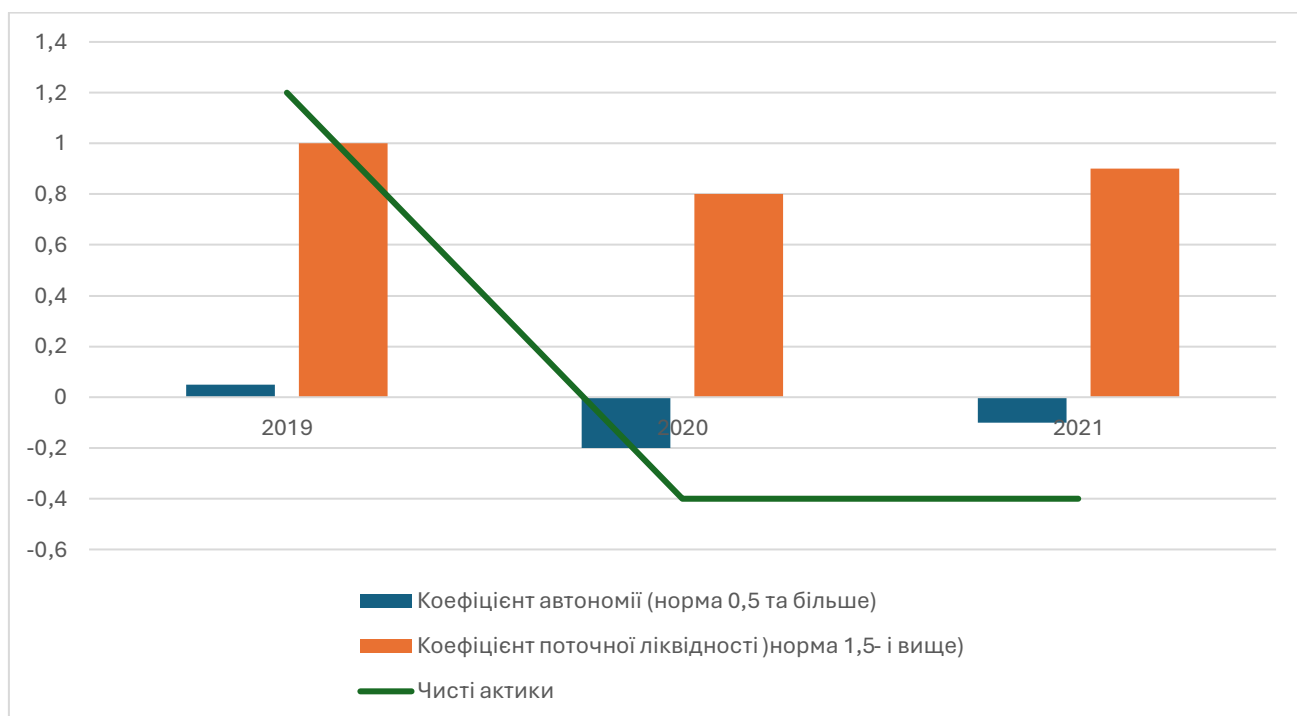


Рисунок 2.1.- Оцінка фінансового стану ТОВ «Джоін ап» протягом 2021-2023 років

Джерело: складано автором за [26]

Таким чином, показник автономії підприємства має неоднакову динаміку, проте із 2021 року по 2023 рік він зріс. Рівень ліквідності підприємства має в загальному вигляді спадну тенденцію, що негативним чином відображається на рівні розвитку даного туристичного підприємства.

Чисті активи підприємства зменшуються у вартості протягом досліджуваного періоду, що негативним чином впливає на фінансовий стан підприємства.

Наступним етапом дослідження є вивчення дохідності підприємства.

Дохід (виручка) від реалізації продукції в найбільшій мірі характеризує ефективність та доцільність діяльності фірми. Якщо цей показник перевищує постійні та змінні витрати підприємства, то фірма отримує прибуток, який і є головною ціллю її діяльності. Проаналізуємо процес формування доходів ТОВ «Джоін ап» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7- Витяг зі звіту про фінансові результати ТОВ «Джоін ап»

Найменування показника	2021	2022	2023	Відхилення	
				тис.грн	%
Виручка	263 045	186 709	171 911	-91 134	-34,65
Собівартість	-252 526	-184 920	-169 961	82 565	-32,70
Валовий прибуток	10 519	1 789	1 950	-8 569	-81,46
Управлінські витрати	-2 986	-1 418	-1 630	1 356	-45,41
Прибуток (збиток) від продажу	7 533	371	320	-7 213	-95,75
Інші доходи	2 559	20	0	-2 559	-100,00
Інші витрати	-5 187	-1 358	-4 638	549	-10,58
Прибуток (збиток) до оподаткування	4 905	-967	-4 318	-9 223	-188,03
Податок на прибуток	-1 177	-45	-30	1 147	-97,45
Чистий прибуток	3 728	-1 012	-4 348	-8 076	-216,63

Джерело: складано автором за [36]

Отже, аналізуючи дані таблиці, бачимо, що за аналізований період із 2021 по 2023 роки ТОВ «Джоін ап» зменшила показник доходу на 216,63%, тобто на 8076 тис.грн. Це досить високі показники зменшення чистого прибутку, такий результат може негативним чином вплинути на подальший розвиток підприємства. Оскільки, дане туристичне підприємство хоче розширяти спектр своїх послуг, тому потрібно збільшувати виручку, щоб було доцільно збільшувати витрати і не загнати себе в боргову яму.

Окремі показники діяльності Туристичного оператора ТОВ «Джоін ап» не дають нам повного уявлення про фінансовий стан фірми. Тому перейдемо до розрахунків основних показників рентабельності (рис. 2.2).

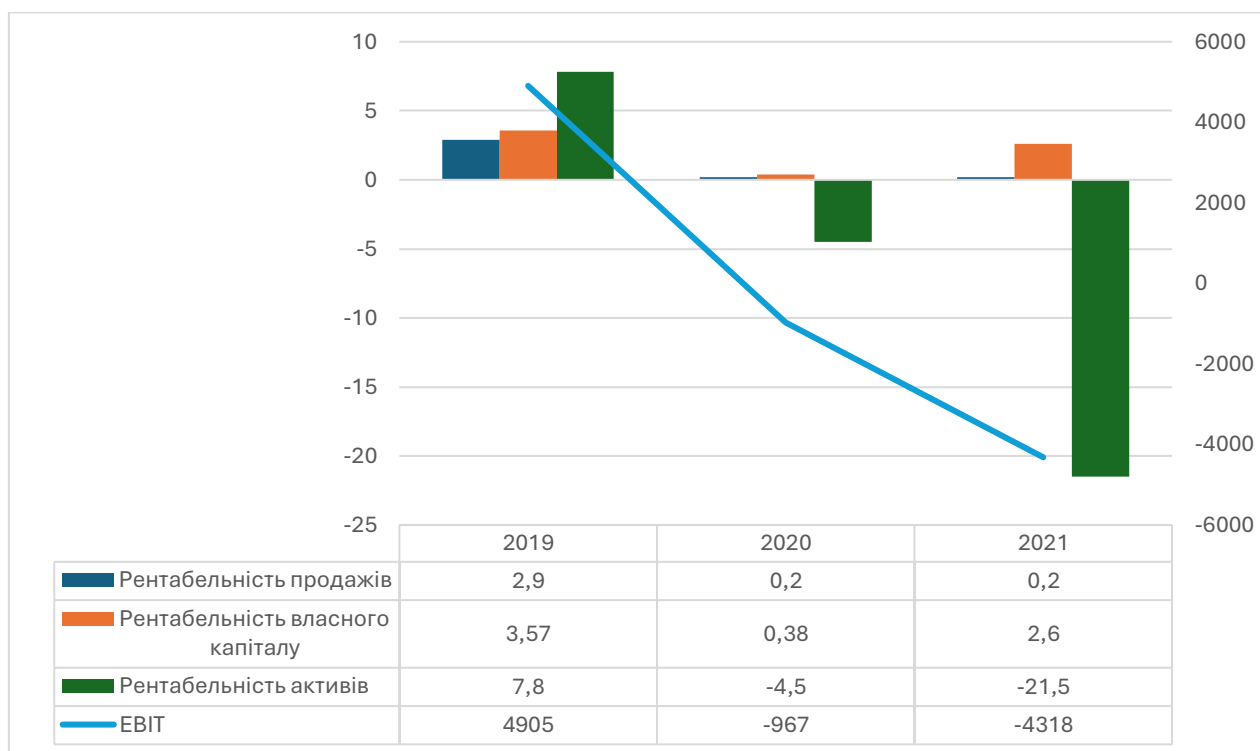


Рисунок 2.2. - Оцінка рентабельності ТОВ «Джоін ап» протягом 2021-2023 роках

Джерело: складано автором за [36]

Оцінка показала, що всі показники рентабельності підприємства мають негативну динаміку, оскільки протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало збитки.

Найбільшим чином зменшився показник рентабельності активів. Він свідчить про малоефективне використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів.

Отож, загальний фінансовий стан ТОВ «Джоін ап» знаходиться на прийнятному та достатньо стабільному рівні, але показники також свідчать і про те, що підприємство активним чином вкладається у свій розвиток.

Оцінку аналізу управлінської діяльності Туристичного оператора ТОВ «Джоін ап» слід розглянути у розрізі оцінки організаційної структури управління підприємством. Структура організаційної структури управління представлено на рис. 2.3.

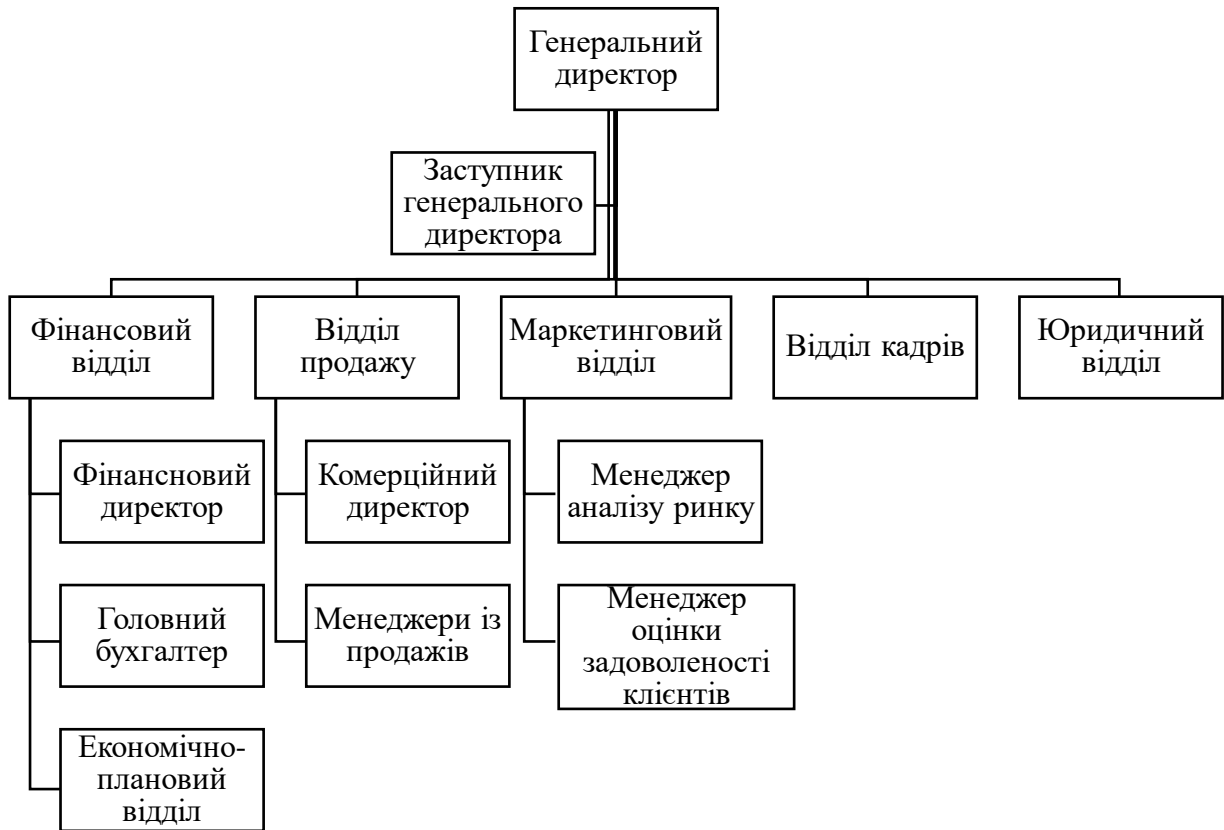


Рис. 2.3 - Організаційна структура управління ТОВ «Джоін ап»

Джерело: складано автором

Даний тип структури управління туристичним підприємством відноситься до класу лінійних.

Лінійна структура управління вибирається виходячи з цілей і завдань організації і є найбільш ефективною на даний момент. Він заснований на принципі рівномірного розподілу розпоряджень, згідно з яким віддавати розпорядження має право лише найвища інстанція.

Така лінійна організаційна структура компанії дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оскільки характеризується звичайною побудовою, однозначним визначенням завдань, компетентністю та

відповідальністю, єдиним керівником, єдиним каналом комунікації, оперативністю та точністю виконання завдання. продуктивність.

Уніформи, характерною для всього персоналу фірми не має, але притаманні бейджи, із зазначенням найменування підприємства, ім'ям і посадою працівника.

Штат співробітників ТОВ «Джоін ап» у м. Києві нараховує 36 чоловік.

Також Туристичний оператор ТОВ «Джоін ап» в практиці своєї діяльності активно займається навчанням і підвищенням кваліфікації своїх працівників. У 2023 році 24,6 тис. годин - загальна тривалість навчання співробітників ТОВ «Джоін ап» в цьому періоді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8- Навчання співробітників ТОВ «Джоін ап» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Перепідготовка, спеціалізація (індивідуальне навчання), осіб	8	8	7	-1	-12,5
Підвищення кваліфікації робітників	5	3	4	-1	-12,5
Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	7	9	7	0	0
Всього	20	20	18	-2	-25,0

Джерело: складано автором

Аналізуючи рівень навчання працівників ТОВ «Джоін ап», слід зазначити, що їх загальна кількість знизилася на 2 особи, тобто на 25,0%. Негативна тенденція навчання та підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «Джоін ап» спричинена розвитком туристичної галузі в Україні. Із 2022 по 2023 роки туристична галузь повільно спадає.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам.

Головними складовими успіху Join UP! були і залишаються гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій.

Також ТОВ «Джоін ап» має за мету – закріпити свої лідерські позиції як провідного українського туроператора і збільшити частку ринку з одночасним підвищенням якості пропонованого тур продукту, а також безперервне впровадження інноваційних технологій, без яких неможливо динамічний розвиток сучасного тур бізнесу. Компанія стає прикладом для багатьох українських тур фірм, які переймають досвід Join UP!. Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку компанії.

Варто дослідити ефективність управління людськими ресурсами на підприємстві (табл. 2.9). Коефіцієнти інтенсивності руху кадрів характеризуються коефіцієнтом плинності кадрів – це відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни за звітний період до середньооблікової чисельності за цей період. Даний коефіцієнт на підприємстві є досить результативним – 0,065, що свідчить про досить низьку плинність кадрів, порівняно із середньообліковою чисельністю працівників.

Таблиця 2.9- Рух персоналу ТОВ «Джоін ап»

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	% (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	536	588	629	18,62
Прийнято працівників, осіб	98	111	141	43,87
Вибуло працівників, осіб	41	52	67	63,41
у тому числі за власним бажанням	41	52	67	63,41
за порушення дисципліни	0	0	0	-
по скороченню штатів	0	0	0	-
з інших причин	0	0	0	-
Коефіцієнт плинності	0,047	0,053	0,065	38,30
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,014	0,017	0,021	50,00
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,033	0,036	0,044	33,33
Коефіцієнт загального обороту	0,047	0,053	0,065	38,30
Коефіцієнт змінності кадрів	0,06	0,27	0,36	500,00

Джерело: складано автором

Коефіцієнт обороту кадрів за надходженням – це відношення кількості прийнятих на роботу до середньооблікової чисельності працівників за певний період. Даний показник найбільшим був у 2023 році і становив 0,021, адже у цьому році було прийнято на роботу 141 нових працівників.

Загалом, політика управління персоналом підприємства є достатньо ефективною, плинність кадрів не висока, що свідчить про задовільні умови праці на підприємстві.

Варто розглянути структуру персоналу підприємства у розрізі статевих особливостей, віку та рівня освіти.

Отож, на ТОВ «Джоін ап» близько 75% жінок і 25% чоловіків. Більшість керівних посад займають жінки.

Якісний склад персоналу ТОВ «Джоін ап» за статтю наведений на рис. 2.4. Отже, можемо зробити висновки, що на підприємстві присутнє домінування однієї статі, а також зазначено, що компанія підтримує рівноправ'я, незважаючи на домінування чоловічої статі над жіночою.

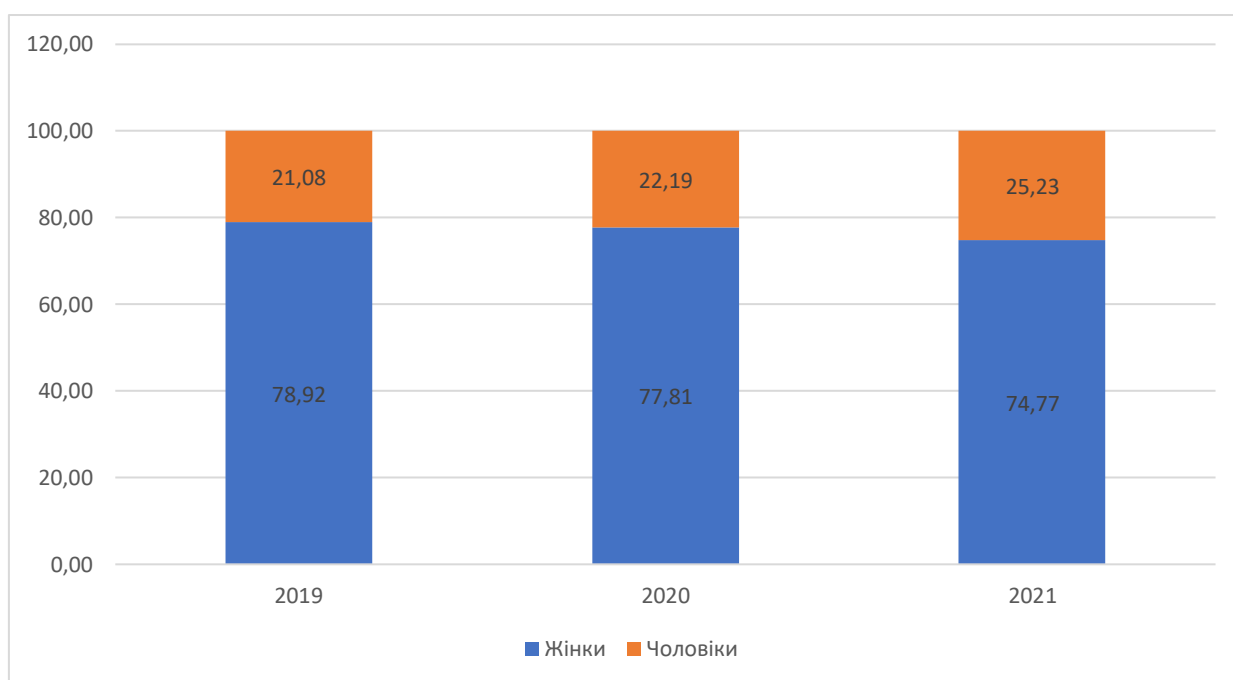


Рисунок 2.4. Структура персоналу ТОВ «Джоін ап» за статтю у 2021-2023 рр.,
Джерело: складано автором

Якісний склад персоналу ТОВ «Джоїн ап» за віком наведений на рис. 2.5.

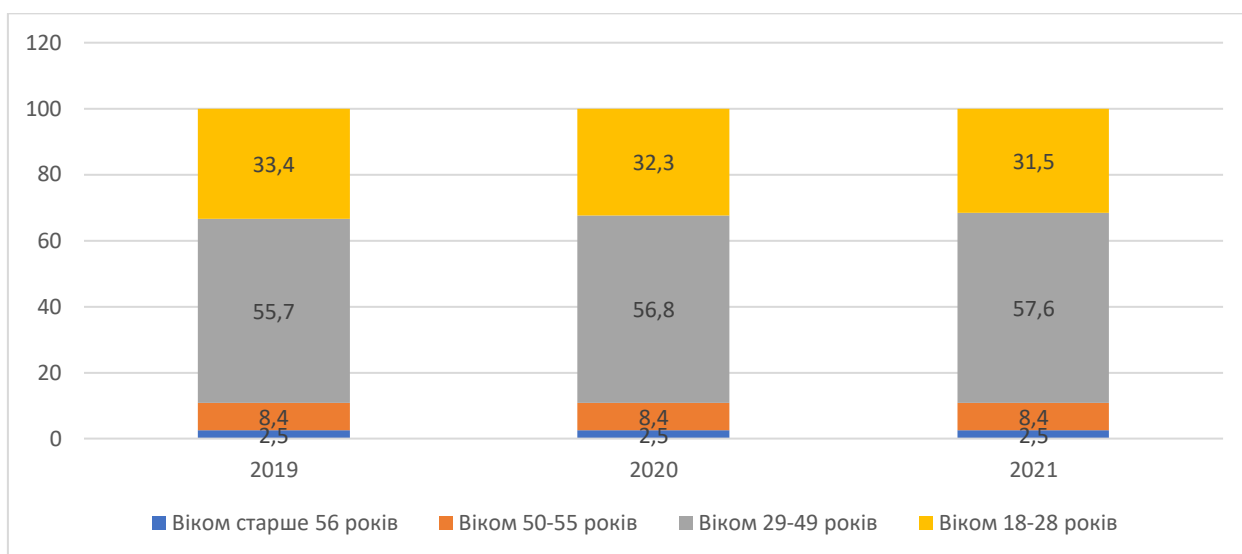


Рисунок 2.5. Структура персоналу ТОВ «Джоїн ап» за віком у 2021-2023 рр.,

Джерело: складано автором

За віком на підприємстві ТОВ «Джоїн ап» персонал вікової категорії 29–49 років має найбільшу питому вагу – 57,6%; а найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років (2,5%).

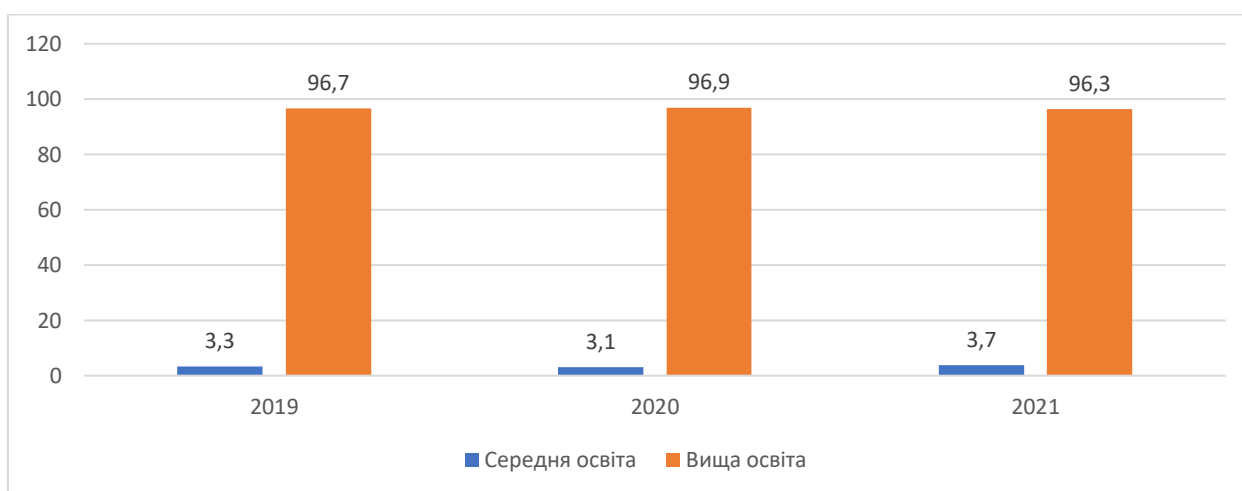


Рисунок 2.6.- Структура персоналу ТОВ «Джоїн ап» за рівнем освіти у 2021-2023 рр.,

Джерело: складано автором

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 96,3 % (станом на 2023р.). Персонал із середньою освітою нараховує 3,7%, адже на підприємстві також можуть працювати особи без вищої освіти. Якісний склад персоналу ТОВ «Джоін ап» за рівнем освіти наведений на рис. 2.6.

2.4 Шляхи удосконалення менеджменту в туристичній галузі в сучасних умовах

Важливо розглянути перспективні напрямки розвитку індустрії туризму та відродження туристичного бізнесу з метою подолання економічного занепаду країни, викликаного війною.

На нашу думку, такими напрямками розвитку та вдосконалення діяльності індустрії туризму в цілому мають бути наступні [21]:

- 1) Зміцнення культурних зв'язків, що виражається в сприянні обміну культурними цінностями і поліпшенні взаєморозуміння між різними групами суспільства. Цей фактор особливо важливий у контексті конфлікту, коли міжетнічні та міжкультурні відносини можуть бути напруженими.
- 2) Сприяння підтримці та розвитку економіки є однією з головних складових процесу відновлення країни в цілому, оскільки туризм є важливим джерелом доходу та створення нових робочих місць.
- 3) Об'єднання громадськості шляхом активізації діяльності та залучення місцевого населення до процесів відновлення та розвитку своїх регіонів.
- 4) Підвищення інтересу населення України до туристичної діяльності, тобто, сприяти розвитку внутрішнього туризму, а також відносно нових видів туризму, які ще не набули популярності в ширшому розумінні.
- 5) Формування та покращення міжнародного іміджу у зв'язку з відновленням туристичної галузі в Україні може привернути більше уваги серед іноземних туристів, які відвідують країну, щоб підтримати її та спостерігати за подіями в режимі реального часу. Зазначені напрями підкреслюють важливість удосконалення туристичної галузі в Україні, особливо в умовах воєнного часу, і є засобом сприяння стабільності, економічного розвитку, покращення

міжнародного іміджу країни та розробки заходів щодо зміцнення конкурентних переваг компаній країни в галузі туризму.

Проте необхідно звернути увагу на таку важливу складову організації виробничого процесу туристичних послуг, як кваліфікований персонал, який безпосередньо впливає на функціонування підприємств гостинності в умовах воєнного часу [22]. Розглянемо докладніше, як підготовка справжніх фахівців може вплинути на розвиток подій у надзвичайних ситуаціях, зокрема:

- Безпека гостей залежить насамперед від здатності персоналу швидко реагувати на небезпеки, які можуть виникнути в надзвичайних ситуаціях. Навички в цій галузі включають знання процедур евакуації, поводження зі зброєю та роботу з екстреними службами.
- Психологічний супровід є одним із ключових факторів якісної взаємодії персоналу з гостями, оскільки складні умови військового часу можуть призвести до психологічного стресу.
- Робота в умовах обмежених ресурсів є більш важливою, ніж будь-коли, оскільки воєнні умови можуть обмежити доступ до таких ресурсів, як електроенергія, вода та їжа. Кваліфікований персонал повинен знати, як ефективно використовувати обмежені ресурси та організувати роботу компанії в таких умовах.
- Знання особливостей культур різних народів є важливим не лише в контексті більш повного розуміння потреб та очікувань гостей з усіх куточків світу, а й у надзвичайних ситуаціях. Усі ці та інші аспекти свідчать про важливість належного рівня підготовки та виховання персоналу в індустрії гостинності, особливо в умовах воєнного часу, коли ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій дуже висока.

Кваліфікований персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки та комфорту гостей. Крім того, компанії в індустрії туризму можуть вжити подальших заходів для посилення своїх конкурентних переваг у кризових ситуаціях. Найважливішими з них, на нашу думку, можуть бути наступні. Розвиток внутрішнього туристичного ринку має стати запорукою сталого розвитку туризму в країні чи регіоні.

В першу чергу це передбачає активне просування та популяризацію місцевих туристичних визначних пам'яток, природних пам'яток і культурних подій, а також використання маркетингових кампаній і рекламних акцій для привернення уваги місцевих туристів. Диверсифікація послуг туристичного ринку, що полягає в розширенні асортименту доступних туристичних продуктів і послуг для різних типів туристів [7].

Це допоможе: привернути увагу, збільшити кількість клієнтів і забезпечити стійкість компанії; залучати різноманітні групи туристів і розширювати географію та масштаби подорожей. Усе це сприятиме зростанню туристичної галузі та підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів туристичної галузі. Адаптація до нових потреб туристичного ринку має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності індустрії туризму.

Потреби туристів змінюються з часом, і компанія повинна адаптуватися до цих змін, а також до нових вимог та очікувань туристів, пов'язаних із кризовою ситуацією. Наприклад, запровадження соціального дистанціювання та посилення гігієнічних заходів.

Розвиток маркетингу та просування туристичного ринку має вирішальне значення для залучення туристів і підвищення конкурентоспроможності. Використання онлайн-маркетингу, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO) і контекстна реклама, а також розробка мобільних додатків і веб-сайтів, використання методів мобільного маркетингу, таких як SMS-реклама і т.д. підвищення маркетингової стратегії та ефективності реклами на туристичному ринку, залучення більшої кількості клієнтів і збільшення продажів.

Партнерство туристичного ринку з іншими секторами може сприяти створенню інтегрованих і комплексних туристичних продуктів, покращенню туристичного досвіду та розширенню конкурентних переваг, особливо в кризових ситуаціях. Співпраця та партнерство з ресторанами, місцевими виробниками продуктів харчування, музеями, галереями, театрами та культурними фестивалями, зі спортивними стадіонами, гольф-клубами, парками розваг та іншими пов'язаними сферами обслуговування значно сприяють тому,

щоб зробити туристичний бізнес більш різноманітним та багатшим, щоб розширити можливості для збільшення конкурентоспроможності.

Участь громади в туристичному ринку є важливим чинником у розвитку індустрії туризму, підвищуючи привабливість місцевих закладів для мандрівників, допомагаючи зробити подорожі більш автентичними та значущими для туристів, сприяючи економічному розвитку та покращенню якості життя місцеві жителі. Збереження гнучкості туристичного ринку, особливо в мінливих умовах і кризових ситуаціях, має важливий вплив на якість подорожей і індустрії туризму. Це допомагає зменшити ризики та швидко реагувати на непередбачені обставини для підтримки стабільності та конкурентоспроможності галузі [31].

Підвищення якості обслуговування на туристичному ринку має вирішальне значення для залучення та утримання клієнтів, створення позитивного враження та підвищення конкурентоспроможності. Це допомагає залучити та задовольнити клієнтів, підвищити лояльність і створити позитивний імідж для компаній і місць у туристичній індустрії.

Аналіз конкурентів на туристичному ринку важливий для успіху бізнесу в цій сфері. Це допомагає компанії зрозуміти, яке місце вона займає на ринку, розробити ефективну стратегію та прийняти обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії. Аналіз конкурентів має бути постійним і безперервним процесом. Він повинен адаптуватися до змін на ринку і завжди бути актуальним. Ці заходи слід вважати найважливішими для посилення конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі України в умовах воєнного часу.

Враховуючи світовий досвід збереження пам'яток культури та архітектури, доцільно створити в Україні некомерційну національну трастову організацію з такими основними принципами: створення системи заохочення меценатів, які фінансово підтримують збереження пам'яток культури; Заборона розподілу між засновниками та учасниками тресту прибутку від використання культурної спадщини; Забезпечення принципу невідчуження, тобто передача культурної спадщини у постійне користування на користь усіх громадян; Звільнення тресту

від податку на майно, оскільки культурні цінності перебувають у довірчому управлінні та використовуються на користь суспільства з гарантованим доступом до них; Передача прав довірчого управління культурними цінностями.

Україна може отримати корисний туристичний досвід, взявши його з Польщі, яка є найближчою за стилем і кредитними можливостями. Польща та Україна мають різноманітні туристичні ресурси.

Обидві країни співпрацювали під час футбольного чемпіонату Євро-2012, що призвело до позитивного досвіду туристичної співпраці між сусідніми країнами. Україна може запозичити досвід Польщі у вдосконаленні та нарощуванні потенціалу внутрішнього туризму. Польський туристичний сектор за останні двадцять років розвивався набагато активніше, ніж український. Потужний туристичний потенціал Польщі створив чудові умови для створення високорозвиненої та прибуткової курортно-рекреаційної сфери, особливо в регіонах, орієнтованих на курортно-туристичну діяльність.

Ці вимоги базуються на кількох ключових факторах [6]:

- руйнування старої системи та створення Польської туристичної палати, яка захищає інтереси своїх членів, які працюють у туристичній сфері;
- Скасування віз для громадян Польщі до багатьох країн Європи;
- Реалізація Національної програми розвитку туристичного продукту за п'ятьма напрямками: діловий туризм, міський культурний туризм, сільський туризм, спеціальний туризм, прикордонний транзитний туризм;
- Створення позитивного іміджу польського туристичного продукту вдома та за кордоном, активний розвиток інформаційної мережі та участь у розробці програм розвитку туристичної галузі та модернізації інфраструктури;
- Вступ до Європейського Союзу, що призвело до більшої доступності Польщі для іноземних туристів і скасування митних зборів і прикордонних бар'єрів;
- Реалізація екологічних програм, розвиток курортної бази, готельних мереж, модернізація туристичних маршрутів, гірськолижних трас;
- Співпраця з багатьма установами та організаціями;
- Організація освітніх поїздок для польських та іноземних журналістів та інформаційних поїздок для туроператорів.

Метою цих поїздок є презентація об'єктів, які мають великий туристичний потенціал. Це сприяє популяризації польського туристичного продукту в пресі та розширенню пропозиції відпочинку в Польщі.

Цікавим прикладом для України є те, що в Німеччині приватні туристичні організації на місцевому рівні, туристичні адміністрації та асоціації активно використовують можливості спільного представництва інтересів на вищих рівнях управління. На федеральному рівні інтереси регіональних асоціацій представляють Німецька туристична асоціація (DFV) і Німецька туристична асоціація (DBV). Вони сприяють розвитку лікувально-курортного обслуговування, а також стежать за збереженням природних ресурсів.

Туризм піддається різноманітним кризовим явищам, деякі з яких не піддаються контролю людини. Ті самі чинники, які визначаються діями людини, часто можуть мати руйнівні наслідки (наприклад, військові конфлікти, революції, теракти). Тому, досліджуючи сферу туризму, важливо знати, що під час подорожі може трапитися все, що завгодно, і ніхто не може бути гарантований від негативних наслідків, незалежно від того, де він знаходиться.

Тому туристична політика має базуватися на вивченні всіх можливих факторів і максимальної безпеки як для тих, хто надає туристичні послуги, так і для тих, хто ними користується [7].

Прикладом успішного відновлення індустрії туризму після війни є спостереження за розвитком міст Сараєво та Мостар у Боснії та Герцеговині. В обох містах відновлено історичний центр і центральні туристичні зони, хоча сліди конфлікту все ще помітні. Для задоволення туристичного попиту на пізнавальні, культурні та тематичні туристичні послуги туристам пропонується відвідування приватних виставок фотографій подій конфлікту, а також оглядові екскурсії.

Хорватія є ще одним яскравим прикладом країни з незрівнянними ландшафтами та цікавими географічними особливостями. Хоча в 1990-х роках через війну туризм у цій країні майже завмер, згодом він був відновлений і успішно розвивався в 2000-х роках. Ситуація з війною Росії проти України

змусила багатьох зробити висновок, що іноземний туризм в Україні далекий від відновлення.

Але на цьому не варто зупинятися, а показати та пишатися тим, що в Україні є багато неймовірних туристичних місць. На жаль, деякі пам'ятки історії та культури України постраждали від окупантів, наприклад, будівля краєзнавчого музею в Охтирці, Музею української старовини в Чернігові, Святогірська лавра, музей творів Марії Приймаченко в Києві. області та ін.

Безсумнівно, повоєнна Україна привабить і багатьох іноземних туристів, які з радістю приїдуть прогулятися країною, що пережила криваве протистояння, познайомитися з хоробрим народом і державою, побувати на місцях бойових подій і побачити потрощену військову техніку нападника, послухати розповіді очевидців, пірнути до затонулого крейсера. Це позитивно позначиться на економічному розвитку країни [15].

Якщо уважно вивчити міжнародний досвід країн, які розвивали туризм після війни, то можна зробити висновок, що туристична галузь відновиться і Україна стане однією з найпопулярніших країн для туристичних подорожей у Європі.

ВИСНОВКИ

Туристичне підприємство працює в умовах які постійно змінюються, має відносини з усіма суб'єктами економіки, податкового регулювання, попиту і пропозиції тощо. Управлінські рішення призводять до змін на самому підприємстві. Як підсумок, всі зміни як внутрішні, так і зовнішні, умов діяльності туристичного підприємства впливає на його ефективність.

Досягти ефективної системи управління якістю на підприємстві не можна без використання різних форм участі і впливу всього персоналу на підвищення якості обслуговування туристів.

Було виявлено, що значущим фактором, який впливає на ефективність управління, є працівники підприємства, які здатні професійно вирішувати поставлені завдання. Задля ефективного управління персоналом підприємства необхідна комплексна система управління та навчання, яка дозволить керувати персоналом ще з моменту вступу на роботу.

Управління персоналом це один з найважливіших напрямків діяльності підприємства і розглядається як основний критерій економічного успіху. З некваліфікованим персоналом вся праця буде втрачена, навіть не зважаючи на те, що підприємство володіє відмінними технологіями.

Важливим фактором успіху підприємства є мотивація персоналу. Жодне підприємство не зможе бути успішним без досвідченого персоналу, без їх зацікавленості в кінцевих результатах та бажанні вносити свій вклад в досягнення цілей підприємства.

Як підсумок, можемо стверджувати, що "людський фактор" відіграє вирішальну роль у виробничому процесі, а технології управління персоналом мають величезне значення для успішної роботи підприємства та займання конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Військова агресія Російської Федерації докорінно змінила економіку України, яка вийде з війнтрансформованою. Розрив традиційних фінансових і торговельних відносин у поєднанні з амбітною метою членства в Європейському Союзі докорінно змінює роль України в регіональній і глобальній економіці.

У той час як швидке та стійке відновлення потребує стратегічної мобілізації обмежених державних ресурсів для залучення приватних інвестицій, цей процес має бути зосереджений не лише на відбудові існуючих ланцюгів доданої вартості, а й на розвитку нових галузей промисловості та інфраструктури, що відображає поглиблення інтеграції України з європейським та трансатлантичним ринками.

На туристичному ринку для оптимізації взаємовідносин між основними гравцями (туроператором і турагентством) можна використовувати наступні стратегії:

- Інтенсивна стратегія туроператора стає очевидною, коли він зацікавлений у залученні до своєї агентської мережі якомога більшої кількості регіональних туроператорів;

- Селективна стратегія передбачає вибіркове ставлення до потенційних турагентів, своєрідну конкуренцію між ними, за якої до співпраці з туроператором допускаються туристичні компанії, які максимально відповідають вимогам туроператора.

- ексклюзивна стратегія - це володіння правом єдиного агента на регіональному ринку продавати новий або перспективний туристичний продукт. В основному він використовується як додатковий захід для просування найбільш ефективних туристичних агентств.

Підсумовуючи, з початком військової агресії Російської Федерації проти України суттєво змінилися мотиваційні фактори туристичних подорожей. Незважаючи на складну ситуацію, 2023 рік показав можливості для відновлення та розвитку внутрішнього туризму, особливо в західних областях. Україна має значний потенціал для розвитку туризму завдяки своїм природним ресурсам, історичним пам'яткам, культурній спадщині та гостинності жителів. Туристичні компанії та напрямки постійно відстежують і адаптуються до цих факторів, щоб ефективно реагувати на зміни попиту та підтримувати конкурентну перевагу на туристичному ринку.

Розуміння різноманітної та мінливої природи попиту є ключем до успіху бізнесу та напрямків у туристичній індустрії. Розвиток туризму може стати

драйвером регіонального розвитку та сприяти стимулюванню економіки менш розвинутих регіонів. Як уже зазначалося, туристично-готельне господарство може стати вагомим фактором відновлення вітчизняної економіки. Пріоритетними завданнями розвитку цієї галузі є вдосконалення туристичної інфраструктури та надання якісних туристичних послуг.

Підвищення якості обслуговування на туристичному ринку має вирішальне значення для залучення та утримання клієнтів, створення позитивного враження та підвищення конкурентоспроможності. Це допомагає залучити та задовольнити клієнтів, підвищити лояльність і створити позитивний імідж для компаній і місце у туристичній індустрії.

Аналіз конкурентів на туристичному ринку важливий для успіху бізнесу в цій сфері. Це допомагає компанії зрозуміти, яке місце вона займає на ринку, розробити ефективну стратегію та прийняти обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії.

Аналіз конкурентів має бути постійним і безперервним процесом. Він повинен адаптуватися до змін на ринку і завжди бути актуальним. Ці заходи слід вважати найважливішими для посилення конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі України в умовах воєнного часу.

Безсумнівно, повоєнна Україна привабить і багатьох іноземних туристів, які з радістю приїдуть прогулятися країною, що пережила криваве протистояння, познайомитися з хоробрим народом і державою, побувати на місцях бойових подій і побачити потрощену військову техніку нападника, послухати розповіді очевидців, пірнути до затонулого крейсера. Це позитивно позначиться на економічному розвитку країни.

Якщо уважно вивчити міжнародний досвід країн, які розвивали туризм після війни, то можна зробити висновок, що туристична галузь відновиться і Україна стане однією з найпопулярніших країн для туристичних подорожей у Європі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо розширення кола суб'єктів надання готельних послуг» від 29.04.2021 №1441-IX (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 2021. – № 31. – ст. 248. 4. 3 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-20#Text>
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. №168-р. Законодавство України: сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682017%D1%80>
3. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури. Сфера туризму і курортів». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>.
4. ДСТУ 90012009 “Системи управління якістю. Вимоги”. URL: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/200902121316-36/6320090212082701/12220090219133747
5. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
6. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступ. док. екон. наук: 08.00.04; НУЗП. Запоріжжя, 2019. 465 с.
7. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9. С. 100–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_9_10 (дата звернення: 16.02.2024).

8. Барвінок Н. В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2022. - Вип. 18(2). - С. 206-217
URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12643/1/6091-%d0%a2%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%82%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%96-17026-1-10-20220629.pdf>
9. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон: Видавничий дім “Гельветика”, 2017. 580 с. URL : <https://oldiplus.ua/downloads/242.pdf>
10. Блазунь А. В., Шоробура І. М. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26 лютого 2021 р.). Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. С. 23-26.
11. Босовська М.В. Формування систем управління якістю на засадах системного підходу / М.В. Босовська // Економічний простір: зб. наук. пр. - № 44/ 1. – Дніпропетровськ: пдаба., 2010. – с.182-188.
12. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160–172.
13. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально–трудова відносини: підруч. К.: Знання, 2014. 535 с
14. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.
15. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
16. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах

- інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
- 17.Державна служба статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 18.Джинджоян В. В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. Ефективна економіка. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8951>
- 19.Джоін Ап! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/member/dzhoin-ap/>.
- 20.ДЖОІН АП! — Код ЄДРПОУ 38729427 - YouControl: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/.
- 21.Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою. Економічний простір. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С.
22. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
- 23.Заячківська Г. Міжнародний туризм як економічна категорія: теоретичні аспекти. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: зб. наук. праць. 2010. Вип. 14–15. С. 80-85.
24. Журавльова С.М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2015.
25. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
26. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація // Наукове електронне фахове видання., Київ, 2018. Вип. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf
- 27.Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підруч. / Скопень М.М. та ін. за ред. д.т.н., проф. М.К. Сукача. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 768 с

28. Калініченко С. М., Колеснік Т. В. Туризм в умовах війни: стан і перспективи. Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 14-17. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14052/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-15-18.pdf
29. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу : підручник / О. А. Карлова, С. І. Плотницька, М. К. Гнатенко. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016. – 228 с.
30. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. / В.К. Кіптенко - К., 2010.- 500с.
31. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 3 (22). С. 234–244.
32. Кравцова А.В. Модель державно-приватного партнерства в сфері українського туризму. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2016. № 1 (72). С. 70–76.
33. Кукліна Т.С. Аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів м. Запоріжжя. Історія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія/ колектив авторів; за загал. ред. проф. В.М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя, 2017
34. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3, С. 81–89
35. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підруч. К.: Знання. 2008. 661
36. Мерзляк А. Удосконалення організаційної структури державного регулювання сфери рекреаційних послуг в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. Вип. 4 (7). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10mavrpu.pdf.

37. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 36 с.
38. Про компанію Join Up. URL: <https://joinup.ua/uk/>
39. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України: наукова стаття / Донбаської державної машинобудівної академії 2019. - URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/39.pdf
40. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. 2022. Випуск 46. С. 11-15 URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/783/754>
41. Статутні документи. Join UP! : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/uk/ustavnyedokumenty/>.
42. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 187 с.
43. Туроператор Join UP! LinkedIn : веб-сайт. URL: <https://ar.linkedin.com/company/joinup-touroperator>.
44. Туроператор Join Up (Джоин Ап). Пілігрим : веб-сайт. URL: до ресурсу: <https://pilgrim.ua/turoperator-join-up>.