

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. (_____)
“ ____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
за освітньою програмою «Економіка та організація туристичної діяльності»
на тему: **Особливості державного регулювання розвитку підприємств**
туристичної сфери в сучасних умовах (на прикладі туроператора
ТОВ "ДЖОІН-АП")

Виконавець:
студентка 4 курсу, гр.10,
центру заочної форми навчання
Кравченко Анастасія Євгеніївна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.п.н, доцент кафедри ТтаГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)
Мартинова Наталя Степанівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Кравченко А.Є. Особливості державного регулювання розвитку підприємств туристичної сфери в сучасних умовах (на прикладі туроператора ТОВ "ДЖОІН-АП")

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 242 «Туризм» за освітньою програмою «Економіка та організація туристичної діяльності» - Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2026.

В роботі розглянуто теоретичні засади державного регулювання розвитку підприємств туристичної сфери. Надано характеристику функціонування туристичного ринку України та ролі туроператорів у його розвитку. Визначено основні напрями, переваги та недоліки державного впливу на діяльність підприємств туристичної сфери в сучасних умовах. Розглянуто нормативно-правове забезпечення туристичної діяльності як ключовий інструмент державного регулювання туристичного ринку, зокрема у сфері ліцензування туроператорської діяльності, сертифікації туристичних послуг та забезпечення безпеки туристів. Висвітлено особливості функціонування туристичної сфери в умовах воєнного стану та високого рівня ризиків.

Також здійснено дослідження діяльності туристичного ринку України та охарактеризовано вплив державного регулювання на розвиток туроператорів на прикладі ТОВ «Join Up!». Проаналізовано особливості адаптації підприємств до змін нормативно-правового середовища, безпекових обмежень та коливань туристичного попиту. Оцінено роль державної підтримки та регуляторної політики у забезпеченні стабільності туристичних підприємств України та їх здатності до функціонування в кризових умовах.

На основі дослідження розроблено напрями удосконалення механізмів державного регулювання туристичної сфери та адаптації діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» до сучасних умов функціонування туристичного ринку.

Ключові слова: державне регулювання, туристична сфера, туроператор, туристичний ринок, туристичний продукт, нормативно-правове забезпечення, ліцензування туристичної діяльності, адаптація підприємств.

ANNOTATION

Kravchenko A.Y., Features of state regulation of the development of tourism enterprises in modern conditions (on the example of tour operator Join UP! LLC)"

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 242 "Tourism" under the educational program "Economics and organization of tourism activities" – Odesa National University of Economics. – Odesa, 2026

Diploma thesis examines the theoretical foundations of state regulation of the development of enterprises in the tourism sector. A description of the functioning of the Ukrainian tourism market and the role of tour operators in its development is provided. The main directions, advantages, and disadvantages of state influence on the activities of tourism enterprises in modern conditions are identified. The study considers the regulatory and legal framework of tourism activity as a key instrument of state regulation of the tourism market, in particular in the areas of tour operator licensing, certification of tourist services, and ensuring tourist safety. The features of the tourism sector functioning under martial law and high levels of risk are highlighted.

A study of the Ukrainian tourism market was also carried out, and the impact of state regulation on the development of tour operators was characterized using the example of LLC Join Up!. The specifics of enterprise adaptation to changes in the regulatory environment, security restrictions, and fluctuations in tourist demand were analyzed. The role of state support and regulatory policy in ensuring the stability of tourism enterprises in Ukraine and their ability to operate in crisis conditions was assessed.

Based on the research, directions for improving the mechanisms of state regulation of the tourism sector and adapting the activities of the tour operator LLC Join Up! To modern conditions of the tourism market functioning have been developed.

Keywords: state regulation, tourism sector, tour operator, tourism market, tourism product, regulatory framework, tourism licensing, adaptation of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....	6
1.1 Сутність та класифікація підприємств туристичної сфери як об'єкта державного регулювання.....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення державного регулювання туристичної діяльності в Україні.....	13
1.3. Особливості впливу сучасних умов на функціонування підприємств туристичної сфери	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ДЖОІН-АП» В УМОВАХ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	30
2.1. Організаційно-правова та економічна характеристика ТОВ «Джоін- ап».....	30
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності туристичного оператора Join Up!	37
2.3. Оцінка впливу державного регулювання на діяльність туроператора Join Up! та проблеми його розвитку.....	46
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ДЖОІН-АП» В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	56
3.1. Напрями адаптації діяльності туроператора Join Up! до сучасних умов державного регулювання	56
3.2. Практичні заходи з підвищення ефективності державної підтримки туристичних підприємств	65
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Туристична сфера є важливою складовою національної економіки України, оскільки забезпечує розвиток підприємництва, створення робочих місць, надходження до державного бюджету та формування позитивного міжнародного іміджу держави. В умовах глобалізації та інтеграції до європейського економічного простору ефективність функціонування туристичних підприємств значною мірою залежить від системи державного регулювання, яке визначає правила, механізми та умови їх діяльності.

Сучасний етап розвитку туристичної сфери України характеризується складними умовами функціонування, спричиненими воєнним станом, економічною нестабільністю та посиленням безпекових ризиків. Значний вплив мають обмеження транспортної логістики, змін правил перетину кордону, зниження туристичних потоків та руйнування частини туристичної інфраструктури. У таких умовах державне регулювання набуває визначальної ролі у забезпеченні стабільності галузі та підтримці туристичних підприємств.

Особливого значення в сучасних умовах набуває діяльність туристичних операторів, зокрема ТОВ «Join Up!», яке є одним із найбільших представників туристичного ринку України. Підприємство функціонує в умовах необхідності постійної адаптації до змін нормативно-правового середовища, безпекових обмежень та трансформації попиту на туристичні послуги. Це зумовлює впровадження гнучких умов бронювання, цифрових технологій, систем оперативного інформування туристів та нових туристичних продуктів.

Важливою складовою сучасного розвитку туристичної сфери є цифровізація та впровадження інноваційних технологій управління. Використання CRM-систем, автоматизованих сервісів бронювання, цифрових платформ взаємодії з клієнтами та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність діяльності туристичних підприємств, забезпечити оперативність прийняття рішень та покращити якість обслуговування туристів. Окрему увагу у сучасних умовах приділено питанням безпеки туристичної діяльності. Туроператори змушені враховувати постійні зміни

безпекової ситуації, впроваджувати механізми страхування, оновлення інформації про маршрути, а також забезпечити клієнтам цілодобову підтримку. Це є важливою складовою державних вимог до діяльності суб'єктів туристичного ринку.

Державна підтримка туристичних підприємств виступає ключовим інструментом стабілізації галузі та її подальшого розвитку. Застосування механізмів пільгового кредитування, грантових програм, державно-приватного партнерства, цифровізації та розвитку внутрішнього туризму сприяє підвищенню стійкості туристичних операторів в умовах кризових явищ.

Таким чином, дослідження особливостей державного регулювання розвитку туристичних підприємств є актуальним і необхідним для визначення напрямів підвищення ефективності функціонування туристичної сфери України. Аналіз діяльності ТОВ «Join Up!» дозволяє оцінити практичні механізми адаптації турбізнесу до сучасних умов державного регулювання та безпекових викликів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення механізмів державного регулювання туристичної сфери та підвищення ефективності діяльності тур. підприємств в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні особливостей державного регулювання розвитку підприємств туристичної сфери в сучасних умовах на прикладі туроператора ТОВ «Join Up!» та обґрунтування напрямів удосконалення його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи державного регулювання туристичної сфери;
- проаналізувати сучасний стан розвитку туристичної сфери України;
- визначити особливості функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану;
- проаналізувати діяльність туроператора ТОВ «Join Up!»;
- оцінити вплив державного регулювання на туристичний бізнес на прикладі діяльності ТОВ «Join Up!»;
- визначити напрями адаптації діяльності туроператора до сучасних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес державного регулювання розвитку підприємств туристичної сфери України. **Предметом** дослідження є особливості функціонування та адаптації діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» у системі державного регулювання туристичної сфери в Україні.

Основними **методами дослідження** у кваліфікаційній роботі є аналіз і синтез, системний підхід, індукція та дедукція – для дослідження теоретичних засад державного регулювання туристичної сфери та узагальнення наукових підходів. Методи порівняння, класифікації, групування та узагальнення використано для аналізу підприємств туристичної сфери, нормативно-правового забезпечення та сучасних тенденцій розвитку туризму. Економіко-статистичний, табличний і графічний методи застосовано для оцінки діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» та аналізу показників його діяльності. Для обробки статистичних даних використовувалась програма MS Excel.

Теоретичною основою роботи стали праці вітчизняних авторів у сфері туризму, державного регулювання туристичної діяльності, антикризового управління та розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану. У роботі використано законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), статистичні дані, офіційні ресурси Державного агентства розвитку туризму України, Міністерства економіки України та туроператор Join Up!, а також сучасні наукові й аналітичні джерела з проблем розвитку та відновлення туристичної сфери України.

Інформаційною базою для роботи послужили нормативно-правові акти у сфері туризму, державні стандарти та регуляторні документи, статистичні матеріали туристичної галузі України, звітні матеріали та інформація туристичних організацій, а також дані та офіційні матеріали туроператора ТОВ «Join Up!». Додатково використано інформацію зі спеціалізованих аналітичних порталів туристичного ринку та відкритих джерел у сфері туризму.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та класифікація підприємств туристичної сфери як об'єкта державного регулювання

Туристична сфера відіграє вагомую роль для розвитку країни, це не тільки про надходження до державного бюджету, а й про забезпечення робочих місць, розвиток інфраструктури, також формування позитивного іміджу України на міжнародній арені. До 2022 року туризм належав до одних з найбільш прибуткових видів економічної діяльності, спостерігався стабільний потік туристів із-за кордону і всередині країни. Активно відвідувалися регіони, що мали значний культурний, історичний та природний потенціал.

Згідно з науковою точкою зору дослідників у сфері туризму, туристичні підприємства виступають основними виробниками галузі, які на базі державної, приватної чи колективної власності забезпечують громадян необхідними товарами та послугами для відпочинку [1].

Отже, можна стверджувати, що саме туристичні підприємства виступають ключовими суб'єктами, які формують ринкову основу туристичної сфери, перетворюючи ресурси на реальні послуги для споживачів.

Туристична сфера характеризується як сукупність суб'єктів туристичної діяльності, туристичних ресурсів та інфраструктури, діяльність яких регулюється та забезпечується державою. Завдяки їй створюються умови, що необхідні для економічного та організаційного зростання туристичної галузі [2].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що в сучасних умовах держава має зміщуватися до стимулювання приватно-державного бізнесу, відходячи від прямого управління, адже це дозволить легше пройти етап адаптації організаційного середовища до запитів глобального ринку.

Саме розуміння туристичної сфери включає в себе не одне поняття, адже це механізм, до якого входять:

- суб'єкти (люди та компанії, що організовують відпочинок, а саме турфірми та агенції, гідів та екскурсіводів, готелів та бази відпочинку, перевізники);
- ресурси (це те, куди і за чим ми їдемо, наприклад: природа, культура, звичаї та емоції, які нам дає поїздка);
- інфраструктура (робить нашу поїздку комфортною: дороги, кафе, вказівки на вулицях, банкомати а також інтернет).

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про туризм», суб'єкти туристичної діяльності – це юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які здійснюють діяльність у сфері туризму, пов'язану зі створенням, просуванням, реалізацією та наданням туристичних послуг і туристичного продукту [3].

Можна додати, що туризм – це система, а не одна фірма і таким чином, туристичне підприємство відрізняється від інших складністю послуг, бо орієнтується на клієнта та показує високий ступінь регулювання, що говорить про специфіку на ринку. Ці особливості проявлятимуться у кожного по-різному, залежності від того туроператор це чи турагент, але функції на ринку між собою все-таки взаємопов'язані.

Для глибшого розуміння структури туристичного ринку необхідно детально розглянути функціональну структуру туристичної галузі, яка чітко закріплена на нормативному рівні. Адже законодавче розмежування ролей дозволяє зрозуміти, як у межах єдиного ринку різні суб'єкти між собою взаємодіють.

Спираючись на положення Закону України «Про туризм» [3], ми можемо виокремити дві ключові категорії підприємств за функціональною ознакою.

По-перше, туроператор – це юридична особа, що створена згідно із законодавством України, для якої виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, що реалізує та надає туристичні послуги, також сюди входить посередницька діяльність, що надає характерні та супутні послуги, які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність.

По-друге, турагент - це суб'єкт господарювання (юридична особа або ФОП), який здійснює посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту,

попередньо вже сформованого туроператором, що надає туристичні послуги. На відміну від туроператора, агент забезпечує ефективну підтримку комунікації споживача та виробника послуг.

Варто зауважити, що основна відмінність між цими суб'єктами полягає у характері їхньої діяльності, в той час, як туроператор формує пропозицію, то турагент забезпечує попит, а саме знаходить споживача на продукт. Така структура дозволяє побудувати баланс на ринку та забезпечити комплексне обслуговування туристів на всіх етапах подорожі.

Таким чином, можемо сказати, що держава регулює туризм не для того, щоб «заважати», а для того щоб забезпечити захист прав споживачів туристичних послуг, стабільність на ринку та дотримання встановлених стандартів якості. Тож регулювання цих двох видів має суттєві відмінності, перш за все, це ступінь фінансової та юридичної відповідальності суб'єкта перед кінцевим споживачем.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика особливостей державного регулювання діяльності
туроператора та турагента

№ з/п	Ознаки	Туроператор	Турагент
1.	Вид дозвільної документації	Обов'язково ліцензування	Безліцензійний режим
2.	Обсяг фінансової гарантії	€ 10,000 - € 20,000 (в залежності від виду туризму)	€ 2,000 (фіксована сума)
3.	Організаційно-правова форма	Тільки юридична особа	Юридична особа або ФОП
4.	Кваліфікаційні вимоги	Наявність профільної освіти та стажу у керівництва	Спрощені вимоги до персоналу

Джерело: складено автором за [3]

На підставі наведеного можна дійти висновку, що чим більше відповідальність перед туристом, тим жорсткіше держава регулює вид діяльності, до прикладу, туроператор несе основний ризик оскільки він створює продукт, держава вимагає від нього ліцензію та більш серйозний підхід, в той час коли турагент має спрощений режим, бо це лише продавець, який перепродає тур, а не формує його, та навіть вихід на ринок для турагентства легший, проте конкуренція для нього вже вища.

Розуміння правового статусу туроператорів та турагентів та специфіки їхнього державного регулювання підводить до аналізу цілісної структури туристичного ринку, яка дає нам зрозуміти, що посередники виступають критично важливою ланкою аби забезпечити життєдіяльність системи. Сама структура ринку є динамічною екосистемою, де державне регулювання слугує основою, котре балансує інтереси виробників послуг та права споживачів.

Туристичний ринок – це система економічних відносин, яка охоплює процеси купівлі-продажу туристичних послуг між туристичними підприємствами та споживачами (туристами) [4]. Туристичний ринок має сезонний і територіальний характер, що робить його чутливим до коливань попиту та економічної ситуації.

На формування туристичного ринку впливають внутрішні та зовнішні чинники, зокрема економічний розвиток, демографічна ситуація, геополітична стабільність та державне регулювання.

Ринок туристичних послуг є сферою взаємодії попиту та пропозиції, а його ключовим елементом виступає кон'юнктура, яка відображає ринкову ситуацію через співвідношення попиту і пропозиції, рівень цін, державне регулювання та сезонні коливання, а також визначає динаміку туристичного попиту [5].

Отже, баланс між запитами туристів і ринковими можливостями забезпечується через діяльність конкретних посередників та виробників послуг. Для розуміння того як формується пропозиція на різних рівнях, необхідно систематизувати суб'єктів ринку за їхніми функціональними ролями, що зумовлює розгляд класифікації туристичних підприємств.

Класифікація туристичних підприємств здійснюється за метою діяльності, формою власності, розміром та конкурентною стратегією [6]. В її основі лежать відмінності у функціональних завданнях та масштабах діяльності.

Суб'єктами туристичного ринку є туроператори, турагентства та інші сервісні підприємства [10-6]. Відповідно до Закону України «Про туризм», туроператор є юридичною особою, що формує та реалізує туристичний продукт [3]. Простими словами, туроператор виступає виробником туристичного продукту, який формує пакет послуг (переліт, проживання, страхування та ін.) для подальшої реалізації.

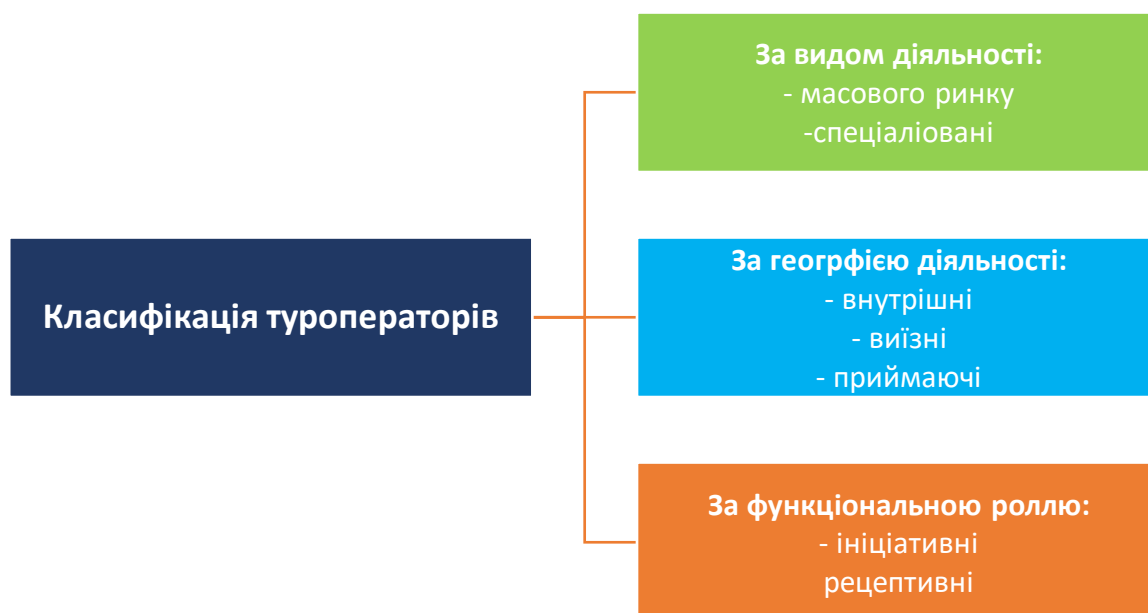


Рис. 1.1 Класифікація туроператорів

Джерело: створено автором на основі [6]

Наведена класифікація туроператорів дає змогу систематизувати їх діяльність за основними функціональними та географічними ознаками, що відображає структуру туристичного ринку. Таким чином, різноманітність туроператорів забезпечує гнучкість туристичного ринку та ефективну взаємодію з його учасниками.

Туристичне агентство виступає ключовим каналом збуту, який інтегрує пропозицію туроператора у споживче середовище. Згідно з чинним законодавством України, турагент розглядається як суб'єкт ринку, чия діяльність зосереджена на маркетинговому просуванні та безпосередньому продажі споживачам готових турпакетів. Ключовою особливістю функціонування турагента є те, що він реалізує продукт, заздалегідь сформований туроператором, забезпечуючи при цьому надання супутніх послуг, які є необхідними для повноцінної реалізації подорожі [3]. Можна додати, що на ринку туристичних послуг функціонують комерційні підприємства, що надають туристичні послуги.

Різнманітність суб'єктів туристичного ринку зумовлює необхідність їх групування за кількома ключовими ознаками, що систематизовані в Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до класифікації підприємств туристичної сфери

№ з/п	Ознака класифікації	Типологічні групи підприємств	Характеристика та параметри діяльності
1.	За організаційно-правовою формою	Корпоративні, партнерські, державні	ТОВ, ТДВ, АТ, кооперативи, державні та комунальні унітарні підприємства
2.	За масштабами діяльності	Малі, середні, великі	малі: до 30 тис. ос. на рік середні: 30 – 100 тис. ос. на рік великі: понад 100 тис. ос. на рік
3.	За територіальним охопленням	Місцеві, регіональні, міжнародні	Від локальних міських агенцій до транснаціональних корпорацій, що діють у кількох країнах світу
4.	За ринковим статусом	Лідери, стійкі, слабкі, аутсайтери	Поділ залежно від частки ринку, конкурентних переваг та здатності впливати на ціноутворення в галузі

Джерело: складено автором за [6]

Отже, представлена класифікація демонструє багатогранність туристичного бізнесу, де поєднання різних масштабів та форм власності забезпечує конкурентну стійкість галузі та дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективні стратегії розвитку.

Згідно зі статтею 5 Закону України «Про туризм», основними видами туристичної діяльності, що формують структуру ринку, є туроператорська та турагентська діяльність, а також діяльність гідів-перекладачів та інших суб'єктів, що надають послуги з розміщення, харчування та страхування [3]. Такий законодавчий підхід підкреслює комплексний характер туристичної індустрії, де результат залежить від злагодженої взаємодії виробників послуг та посередників. Зокрема, ключова роль у цій системі належить туроператорам, які формують цілісний турпродукт, та турагентам, які забезпечують його просування до кінцевого споживача. Узагальнюючи, слід зазначити, що туристична діяльність виступає як ціла система взаємопов'язаних процесів, що не можуть існувати один без одного, і спрямовують свій ресурс на створення, організацію та реалізацію туристичного продукту на ринку послуг.

Згідно із законодавством України [3], туристичний продукт – це попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі

послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням.

Важливо розуміти, що туристичний продукт має комплексну структуру. Так, основним його елементом є тур, що включає мінімальний набір послуг, які нам необхідні для подорожі. Окрім цього продукт доповнюється іншими супутніми послугами, такими як екскурсії, страхування та ін. Останнє - це товари туристичного призначення, які разом об'єднавшись, створюють цілісний досвід перебування туристів у дестинації.

Розвиток туристичного продукту на ринку підпорядковується концепції життєвого циклу, що включає чотири ключові стадії:

- впровадження – вихід продукту на ринок, низький рівень продажу та значні витрати на рекламу;
- зростання – збільшення попиту, прибуток та посилення конкуренції;
- зрілість – стабілізація продажу та утримання позиції на ринку шляхом підвищення якості сервісу і маркетингових заходів;
- спад – зниження інтересу до продукту та необхідність його модернізації або переорієнтації [7].

Розуміння цих етапів дозволяє туристичному підприємству коригувати свою маркетингову стратегію, аби підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Враховуючи комплексність туристичного продукту та його соціальну значущість, він виступає не лише об'єктом ринкових відносин, а й об'єктом державного регулювання. Держава встановлює стандарти щодо якості й безпеки турпродукту для захисту прав споживачів, що реалізуються через механізми страхування, сертифікації та ліцензування [3].

Роль держави у сфері туризму є визначальною, оскільки на законодавчому рівні ця галузь віднесена до ключових пріоритетів розвитку країни. Спираючись на норми статті 6 профільного Закону, державні інвестиції формують умови для сталого функціонування туристичного бізнесу, забезпечуючи баланс між економічною вигодою та збереженням культурної спадщини.

Ефективне управління туристичною сферою вимагає систематичного підходу, оскільки галузь тісно пов'язана з використанням природних та фінансових ресурсів країни. Формування чіткої нормативної та організаційної бази, яка дозволяє не лише підтримувати ринкову конкуренцію, а й реалізовувати соціальні гарантії для населення. Сучасна модель державного регулювання повинна базуватися на балансі суспільних інтересів та гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі [6].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в сучасних реаліях роль держави трансформується з суто контролюючої у стимулюючу. Пріоритетом стає формування безпечного та прогнозованого середовища, де кожен суб'єкт господарювання діє в межах закону, а турист отримує гарантований рівень захисту та якості послуг.

Дослідник Е.В. Щепанський трактує державне управління туристичним сектором як реалізацію делегованих повноважень щодо розбудови рекреаційної інфраструктури та захисту природного фонду. У цьому контексті держава виступає ключовим суб'єктом, який регулює напрями туристичних рухів, опікується охороною заповідних територій та забезпечує кадровий розвиток індустрії гостинності [8].

На нашу думку, державне регулювання туризму слід розглядати як комплексний механізм, де держава виступає не просто контролером, а стратегічним партнером бізнесу. Його суть полягає у створенні таких правил гри, які б одночасно стимулювали розвиток туристичних підприємств, гарантували безпеку мандрівників та забезпечували збереження природного й культурного надбання України.

1.2. Нормативно-правове забезпечення державного регулювання туристичної діяльності в Україні

Нормативно-правове забезпечення державного регулювання туристичної діяльності має важливе значення для сучасної індустрії туризму України, оскільки встановлює основні правила її функціонування та розвитку. Воно забезпечує впорядкованість ринку туристичних послуг і захист інтересів його учасників.

Процес нормативно-правового забезпечення та етапів державного регулювання туризму в Україні проходив поетапно, де кожен період проходив адаптацію законодавства до нових економічних реалій та міжнародних стандартів, що дали нам поштовх для закріплення туристичної діяльності на ринку.

Таблиця 1.3

Еволюція нормативно-правового забезпечення та етапів
державного регулювання туризму в Україні

№ з/п	Етап	Період	Базові нормативні-правові акти	Сутність трансформацій та органи управління
1.	Фундаментальний	1991-2003	Закон України «Про туризм» (1995р., №324/95-ВР)	Інституціоналізація галузі, діяльність Держкомтуризму, створення базових правил ринку
2.	Структурний	2003-2014	Закон України «Про туризм» ред. 2003р., (№ 1282-IV)	Запровадження фінансових гарантій (ст.15), поділ на туроператорів та турагентів
3.	Стратегічно-цифровий	2014-2026	Постанова КМУ № 1129 (2019 р.); Угода про асоціацію з ЄС	Створення ДАРТ, перехід до електронних ресурсів

Джерело: складено автором на основі [3, 9, 10]

Тому, можна сказати, що підходи держави до управління галуззю поступово змінювалися і основна їх увага приділялася не тільки адміністративному контролю, а й цифровим реєстрам та програмам державної підтримки. Це дає можливість зрозуміти, що сучасне законодавство спрямовує увагу не тільки на нагляд, а й на створення реальних умов для того, аби туристичний бізнес розвивався та мандрівники мали захист.

Закон України «Про туризм» є головним документом, який визначає правила в цій сфері. У статтях 6-12 чітко вказано, чому туризм є важливим для держави, які цілі ставляться перед галуззю і як вона планує їх досягати. Фактично, ці норми дають зрозуміти, куди рухається ринок та які інструменти та які інструменти використовує держава для приваблення туристів.

Система нормативно-правового регулювання туристичної діяльності в Україні має багаторівневий характер та включає Конституцію України, закони, підзаконні

нормативні акти й міжнародні документи для систематизації основних нормативно-правових актів доцільно подати їх у таблиці.

Таблиця 1.4

Система нормативно-правових актів в сфері туризму в Україні
(станом на 01.01.2026 р.)

№ з/п	Рівень-нормативно правового акту	Нормативно-правовий акт	Значення для сфери туризму
1	Конституційний рівень	Конституція України	Визначає право громадян на відпочинок, свободу пересування та підприємницьку діяльність [11]
2	Закони	Закон України «Про туризм» (з усіма змінами та доповненнями, зокрема, від 18.11.2003 № 1282-IV)	Базовий закон у сфері туристичної діяльності [3]
3	Підзаконні акти	Постанова КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності»	Визначає вимоги до діяльності туроператорів [12]
		Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року	Визначає напрями державної політики у сфері туризму [13]
4	Міжнародні документи	Глобальний етичний кодекс туризму UNWTO	Визначає міжнародні принципи розвитку туризму [14]
		Угода про асоціацію між Україною та ЄС	Сприяє гармонізації туристичного законодавства України з нормами ЄС [15]
5	Стандарти (ДСТУ)	ДСТУ 4268:2003 – Засоби розміщування. Загальні вимоги	Встановлює загальні вимоги до готелів та інших засобів розміщення туристів [16]
		ДСТУ 4269:2003 – Класифікація готелів	Визначає систему класифікації готелів за рівнем комфорту та якості обслуговування [16]

Джерело: створено автором на основі [11, 3, 12, 13, 14, 15, 16]

Таким чином, нормативно-правова база туристичної сфери України формує правові засади функціонування туристичного ринку та визначає основні напрями державного регулювання галузі.

Згідно зі ст. 6 Закону України «Про туризм», державна підтримка базується на пріоритетності галузі та обов'язку держави створювати умови для її розвитку, забезпечувати безпеку й розбудовувати інфраструктуру [3].

На нашу думку, державна підтримка має трансформуватися у стратегічне партнерство через цифровізацію послуг у системі «Дія» для того, щоб подолати бюрократію, гарантування безпеки шляхом сертифікації укриттів і розмінування територій в наш час, а також стимулювати реабілітаційний туризм для ветеранів. Така модель дасть змогу конвертувати воєнні виклики у нові стандарти якості та забезпечити сталий розвиток туризму.

Державне регулювання створюється через законодавчу базу, що встановлює умови та стандарти для роботи на ринку туризму. Зокрема, правові механізми впливу передбачають:

- контроль роботи учасників туристичного бізнесу;
- гарантування прав та захист інтересів споживачів;
- збереження природних ресурсів довкілля;
- постійне вдосконалення якості обслуговування;
- створення безпечних умов для подорожі [3].

Дієве управління з боку держави дозволяє туристичній галузі досягати прогресу. Це забезпечує європейський рівень послуг та надає надійний захист екологічних, культурних пам'яток України, проте можна сказати, що з 2022 року це правило не діє через чинне вторгнення окупанта.

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про туризм», державна політика у сфері туризму впроваджується через такі заходи:

- 1) визначення пріоритетів розвитку та розробка цільових програм;
- 2) класифікація, охорона та раціональне використання туристичних об'єктів;
- 3) становлення стандартів обслуговування, ліцензування бізнесу та сертифікація фахівців;
- 4) формування правових засад захисту прав та здоров'я туристів;
- 5) ведення статистики, звітність та державний нагляд з дотриманням законодавства;
- 6) підтримка досліджень та підготовка професійних кадрів;
- 7) інтеграція України до світового туристичного простору через спільні програми [3].

Як бачимо, державне регулювання туризму спрямовує свій потенціал на забезпечення сталого розвитку, створення конкуренції серед підприємців, підвищення якості послуг і безпеки туристів, а також просування України у міжнародний туристичний простір.

До своїх пріоритетних напрямів державна політика відносить: удосконалення правової бази для ефективної взаємодії суб'єктів туристичного ринку, перетворення туризму на високорентабельний сектор через залучення інвестицій та створення нових робочих місць, розвиток внутрішнього, в'їзного, сільського та екологічного туризму, зміцнення позицій України на світовому ринку та розширення можливостей для співпраці, спрощення податкового, митного та прикордонного режимів для бізнесу, а також забезпечення доступності туризму для пільгових категорій населення [3].

Таким чином, державна політика спрямована на створення конкурентоспроможного національного турпродукту через поєднання правового регулювання та економічних стимулів, що має за пріоритет залучити інвестиції, лібералізувати бізнес та забезпечити соціальну доступність туристичних послуг.

Варто звернути увагу на те, що держава має проблему з балансом виїзного та в'їзного туризму, бо саме виїзний перевищує свою частку починаючи з часу, коли Україна стала незалежною, та продовжується ця проблема і зараз через небезпеку для життя. Країна повинна була врівноважити цей баланс, до початку повномасштабного вторгнення, для того аби в туристів формувалася позитивний імідж про країну. Звісно, особливо, зараз складно встановити цей баланс, бо багато хто не ризикне ставити своє життя під загрозу.

Державне регулювання туризму здійснюється органами законодавчої, виконавчої та судової влади через певні механізми та інструменти, що були раніше визначені законодавством [3].

Сучасні інструменти реалізації механізмів державного управління у сфері туризму в Україні:

1. Інструменти адміністративно-правового механізму, а саме: кодекси та закони України, постанови Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента

України, накази, положення та інструкції Національної туристичної адміністрації, нормативні акти органів місцевої влади;

2. Інструменти економічного механізму: податкова політика, інвестиційна, кредитна, амортизаційна, державні субсидії та дотації;

3. Інструменти організаційного механізму: ліцензування та сертифікація, кадрова політика, екологічна, соціальна, державні програми розвитку туризму [17].

Державне управління базується на поєднанні правових норм, економічних стимулів та системного контролю через ліцензування. Такий підхід дозволяє державі ефективно регулювати ринок, підтримувати його розвиток та гарантувати якість наданих туристичних послуг.

До основи сучасних інструментів входить ліцензування туроператорської діяльності, що є обов'язковим процесом. Головна мета цього це захист прав споживачів та контроль за якістю послуг. Основою, що регулює цю сферу, є Закон України «Про туризм».

Діяльність туроператорів охоплюють наступні нормативні акти: Закон України «Про туризм», а саме стаття 17, Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», Ліцензійні умови провадження туроператорської діяльності, які були затверджені Постановою КМУ № 991.

Тому, згідно з чинним законодавством, туроператорська діяльність може здійснюватися тільки юридичною особою, для якої цей вид діяльності є виключенням, в той час коли турагент може бути як ФОП, що частіше буває, так і юридичною особою, ліцензія для туроператорської діяльності їм не надається і це зменшує обсяг їх послуг.

Для того аби отримати ліцензію, компанія повинна відповідати таким вимогам, як платоспроможність, бо в першу чергу туроператор повинен підтвердити свою платоспроможність банківською гарантією. Мінімальний розмір має становити не менше ніж 20 000 €, в той час коли для туроператора, що надає послуги виключно для внутрішнього та в'їзного туризму має становити не менше ніж 10 000 €. Мінімальний розмір для турагента має становити не менше 2000 €. Керівник туроператора в обов'язковому порядку повинен мати вищу освіту, або хоча б стаж в цій сфері не

менше 3 років, наявність або оренда офісу, де будуть обслуговуватися клієнти, та наявність страхування туристів [3].

Як відомо, закон передбачає суворий режим, тобто, може анулювати ліцензію, якщо в документах знайшли недостовірні дані щодо діяльності туроператора, не надали вчасно звітності або є порушення вимог щодо фінансового забезпечення.

Враховуючи викладене, можна сказати, що державний контроль у сфері туризму перестав бути формальністю. Починаючи з жорстких вимог до фінансових гарантій (ст.15) та відбору кваліфікаційних кадрів, держава створює серйозну систему відбору кандидатів, суворий підхід до анулювання ліцензії за найменші порушення звітності чи стабільності, а це дає підтвердження тому, що пріоритетом закону є максимальний захист туриста від ризиків банкрутства компаній.

Сертифікація туристичних послуг – це інструмент контролю якості та безпеки відпочинку, який є гарантом для споживача того, що послуги відповідають державним стандартам, а ризики для майна чи здоров'я мінімізовані [3]. Юридично цей процес бере за базу законодавство про технічні регламенти та захист прав споживачів [18].

Сертифікація може бути двох видів:

- обов'язкова, що робить фокус на безпеці життя, здоров'я та майна туриста, а також на захисті довкілля;
- добровільна, що проводиться за бажанням компанії, для того аби підкреслити високий рівень свого сервісу [19].

Офіційний документ, що підтверджує якість послуги є – сертифікат відповідності [3]. Тобто, сертифікація – це ключовий інструмент контролю, який гарантує безпеку туриста та юридично підтверджує якість послуг через систему обов'язкових і добровільних стандартів. Треба додати, що на практиці в Україні зараз переважно добровільна сертифікація (крім окремих випадків).

Наприкінці зробимо огляд тенденцій розвитку державного регулювання в сфері туризму в Україні, які характерні для сучасного її стану.

Сучасна державна політика у сфері туризму України перебуває на етапі повної трансформації, тому що основний акцент тепер роблять на цифровізації, а не на

паперовому контролі, прозорості та адаптації галузі в умовах воєнного стану. На сьогоднішній день розробляється безліч стратегічних проєктів та змін на законодавчому рівні, що спрямовані на посилення фінансової відповідальності бізнесу, пряму державну підтримку підприємців, а також створення безпечних умов для відновлення туристичного потенціалу в післявоєнний період.

Серед проєктів можна виділити наступні:

- удосконалення нормативно-правової бази, зокрема проєкт змін до Закону України «Про туризм» №4162, який передбачає створення Єдиного туристичного реєстру та автоматичний обмін даними між державними органами для спрощення контролю діяльності туроператорів [20];

- проєкт стратегії розвитку туризму України, його суттю є програма «Мандруй Україною» та розвиток туристичного бренду, головний акцент роблять на цифровізації (реєстри в «Дії», а також QR-коди на маршрутах), та на розвиток регіональних дестинацій, до цього списку можна віднести проєкт «Маршрути Пам'яті» - мережа локацій, що вшановують пам'ять загиблих, події та місця пов'язані зі збройною агресією росії проти України [21, 22];

- державна фінансова підтримка туристичного бізнесу в умовах війни шляхом грантових програм «єРобота» та пільгового кредитування «5-7-9%», що сприяють відновленню туристичних підприємств через цифрові сервіси платформи «Дія.Бізнес» [23];

- проєкт післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури та посилення безпекових вимог, зокрема розвиток медичного і реабілітаційного туризму, сертифікація укриттів у готелях, залучення інвестицій та інтеграцію туристичної сфери до європейського простору [24];

Реалізація вищезазначених проєктів дозволить перетворити туризм на прозору, високотехнологічну та стійку галузь. Поєднання сучасного законодавства із реальними інструментами фінансової підтримки створює надійний фундамент для стабільного розвитку туристичного ринку та дає гарантію високої якості послуг для споживачів.

Відродження культурної спадщини та туризму вимагатиме десятків років праці та мільярдних інвестицій (близько 10 млрд\$). Саме тому пріоритетом уряду сьогодні є розробка стратегії післявоєнного відновлення культурного потенціалу галузі [25].

Важливим структурним елементом правового забезпечення є механізм державного нагляду, що базується на ризико-орієнтовному підході. Контроль здійснюється Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) [26] шляхом моніторингу дотримання ліцензійних умов та перевірку фінансової спроможності суб'єктів. Це дає змогу державі вчасно реагувати на порушення, мінімізуючи ризики для споживачів та забезпечуючи стабільність ринку навіть у кризових умовах.

1.3. Особливості впливу сучасних умов на функціонування підприємств туристичної сфери

Діяльність підприємств туристичної сфери в Україні розгортається у принципово нових, екстремальних умовах. На сьогоднішній день – основним чинником, що визначає сучасні умови розвитку галузі, є повномасштабна війна. Вона стала початком радикальної трансформації всього зовнішнього середовища, починаючи від фізичних руйнувань інфраструктури та блокування логістичних вузлів до повної зміни внутрішнього та міжнародного сприйняття України як туристичного напрямку.

Є певні чинники, що впливають на функціонування туристичного бізнесу, а саме:

- безпека – це ключовий момент того, через що робить туризм неможливим у багатьох регіонах, а саме ракетні обстріли та мінна небезпека, які змістили туризм у центральні або західні області;
- економічні чинники, війна спричиняє глибоку економічну кризу і держава замість того, аби заохочувати купівельну спроможність громадян, робить переорієнтовує державні ресурси на потреби оборони, зокрема і Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року;

- соціальні чинники, а саме зміна психологічного стану суспільства, що призвела до трансформації мети поїздки.

Сучасні умови розвитку туристичної сфери в Україні визначаються дестабілізацією внаслідок війни, російське вторгнення зумовило масштабні втрати інфраструктури, територій, зупинку багатьох бізнес-процесів і зробило туризм однією з найбільш постраждалих сфер економіки. Сукупність соціальних, економічних та транспортних проблем, а саме відмова іноземних перевізників від рейсів та закриття українського неба для авіації, які виникли внаслідок війни, надалі унеможлиблює звичайний розвиток як внутрішнього, так і зовнішнього туризму [27]. Як наслідок можемо спостерігати, що привабливість України як дестинації різко впала, що призвело до мінімізації туристичних потоків та податкових надходжень.

Дослідження статистичних даних за 2020-2021 рр. підкреслює глибоку інтеграцію України у світовий туристичний простір, яка була змушена перерватися через воєнні дії. Порівняльна характеристика обсягів в'їзного та виїзного туризму за вказаний період зображена в діаграмах на рис.1.2, а також слугує підґрунтям для аналізу сучасної переорієнтації ринку на внутрішнього споживача [28,29].



Рис. 1.2. В'їзд іноземців та осіб без громадянства в Україну і виїзд громадян за кордон у 2020-2021 рр., за даними ДАРТ

Джерело: складено автором на основі [28, 29]

З діаграми можна побачити, що у 2020-2021 рр. ринок туризму зазнав значного впливу пандемії COVID-19, що призвело до різкого скорочення міжнародних туристичних потоків та поступового їх відновлення у 2021 році. Попри це туристичний ринок тримається, потрібно й надалі шукати нові та сучасні шляхи розвитку, намагатися вийти, зокрема, на світовий ринок, варто врахувати світовий досвід і продовжувати, післявоєнного відновлення просувати туристичний потенціал і застосовувати нові ініціативи та залучати бізнес-партнерів з-за кордону.

В умовах повномасштабного вторгнення державна політика у сфері туризму, яка реалізується, зокрема, через Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), трансформується з суто економічної у стратегічно-безпекову. Серед основних напрямів державного регулювання є:

1) безпековий пріоритет та адаптація маршрутів. Головним завданням держави тут є мінімізація ризиків для туристів шляхом розробки безпечних маршрутів та впровадження тимчасових обмежень на певних територіях;

2) стимулювання внутрішнього туризму. Згідно з даними, що надало ДАРТ, саме внутрішній ринок став фундаментом виживання галузі, бо понад 45% українців подорожували країною під час війни, також держава фокусується на підтримці нових трендів таких, як оздоровчі тури, соло-туризм, швидке бронювання та програм, інтегрованих із допомогою ЗСУ;

3) кризовий маркетинг та цифровізація. Пріоритетом є формування України як потужної держави через різноманітні інструменти інтернет-маркетингу, державна стратегія спрямована на просування післявоєнного туристичного продукту, що базуватиметься на соціальних та екологічних реаліях;

4) фінансова підтримка та стійкість малого та середнього бізнесу. Оскільки ці бізнеси є найбільш гнучкими, держава має забезпечити їхн. життєздатність через податкові пільги, залучення міжнародних інвестицій та грантові програми, дотримуючись принципів сталого розвитку;

5) відновлення культурної та туристичної інфраструктури. Станом на 2024 рік налічувалося понад 900 пошкоджених об'єктів культурної спадщини, тому державне

регулювання передбачає розробку стратегій реставрації, спрощення інвестиційних процедур та підготовку кваліфікованих кадрів;

б) розвиток рекреації та постмілітарного туризму. Спостерігається зростання ролі туризму як інструменту психологічного відновлення, а саме короткотривалі поїздки в Карпати чи закордон, надалі перспективним напрямом післявоєнного періоду визначено постмілітарний туризм, що потребує чіткого етичного регулювання та виваженого маркетингу військової спадщини [30].

Аналізуючи, можна сказати, що ефективне державне втручання має поєднувати фінансову підтримку бізнесу, цифрову промоцію територій та забезпечити збереження історико-культурного фонду для забезпечення життєздатності галузі в кризовий період.

Варто звернути увагу на досвід міжнародних країн, серед яких можна виділити Боснію, Герцеговину, Хорватію та Руанду, де після війни 1992-1995 років інтерес іноземців до наслідків конфлікту забезпечував 24% щорічного туристичного приросту, а галузь згодом склала понад 10% ВВП, ці країни перетворили трагічні події на частину національного бренду, що стимулювало приплив інвестицій [31].

Науковець С.Г. Нездоймінов наголошує, що для ефективності імплементації балканського досвіду в українських громадах необхідно впроваджувати механізми управління на засадах цифрового маркетингу та інноваційних технологій. Це дасть змогу підвищити якість послуг та інвестиційну привабливість локацій, що є критично важливим для євроінтеграційного поступу України [32].

Згідно з підходом С.Г. Нездоймінова, синергія цифрових інноваційних технологій та міжнародного досвіду є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад у процесі їхньої післявоєнної інтеграції.

Основними ключовими економічними показниками є:

- рентабельність, коли у 2021 році більша частина сегментів були прибутковими, то вже у 2022 році спостерігалася значна кількість збитків, тоді найбільших втрат зазнали готелі у розмірі -44,3% та авіаційний транспорт -37,1%;

- податкові надходження, у 2023 році було зафіксовано ознаки адаптації – податки від туристичної галузі зросли на 13% порівняно з 2022 роком, а це 1,45 млрд грн., хоча цей показник залишається на 18% нижчим за довоєнний 2021 рік;

- зайнятість та бізнес-активність, кількість податників у сфері туризму скоротилася на 36% порівняно з 2021 роком, найбільше постраждав малий та середній бізнес і серед них кількість юридичних осіб зменшилася на 51% [33].

Порівняльний аналіз показників свідчить, що руйнівний вплив повномасштабного вторгнення на туристичну галузь виявився значно глибшим за наслідки пандемії COVID-19, оскільки призвів не лише до зупинки потоків, а й до повномасштабного знищення матеріальних активів, системної збитковості всіх секторів та скорочення кількості суб'єктів господарювання на 51%.

Незважаючи на воєнний стан в країні, основним напрямком де розвивається активно туризм залишається західний регіон та зміщення до центру, саме ці області стали головними донорами бюджету завдяки відносному рівню безпеки та притоку людей, в той час як у центральних регіонах переважає локальний відпочинок на короткі DESTINATIONI [35]. Така територіальна зміна фінансових потоків безпосередньо зумовлена безпековою ситуацією, що робить аналіз ключових викликів та ризиків у цій сфері критично необхідним для подальшого дослідження.

Адаптація підприємств у сучасних реаліях України є дуже глибоким процесом трансформації бізнес-моделі, що спрямовує увагу на збереження життєздатності в умовах багаторівневої кризи. В умовах, коли традиційні ринкові механізми порушені, адаптація змушена базуватися на таких трьох принципах: цифровізація, соціальна роль та безпекова орієнтованість.

Цифровізація спрямована на збереження зв'язку зі споживачем та захист культурної спадщини через віртуалізацію, коли фізичний доступ до об'єктів просто неможливий, ключовими векторами цифровізації виступають:

- цифрові двійники DESTINATIONI, коли відбувається перехід від суто фізичних послуг до створення віртуальних копій туристичних локацій;
- блокчейн на NFT-інструменти, адаптація через токенізацію турпродуктів (мерч, оцифровані гастро-символи);

- VR-консервація спадщини, використання 3D- сканування для створення цифрових архівів музеїв та пам'яток;

- AR та гейміфікація маркетингу, впровадження доповненої реальності та інтерактивних квестів, що трансформує класичний тур в ігровий досвід і готує технологічну базу для масового залучення туристів у післявоєнний період [35].

Адаптація туристичних підприємств у сучасних умовах є стратегічною трансформацією бізнес-моделей, що поєднує цифрові інновації, соціальну солідарність та безпековий менеджмент для переходу від виживання до сталого післявоєнного відновлення.

Наступним етапом адаптації виступає стратегія соціальної солідарності, що базується на повному перезавантаженні діяльності через інтеграцію бізнесу в гуманітарну та соціальну сферу, серед них передбачено:

- туризм солідарності, трансформація готелів у хаби для ВПО та волонтерів, що забезпечило завантаження фонду;

- стратегічний реінжиніринг, диверсифікація послуг та скорочення витрат через відмову від збиткових активів;

- географічна релокація, зміщення бізнес-активності на захід України та впровадження безпекових стандартів у сервіс;

- фінансова санація, використання пільгових держкредитів (5-7-9%) та залучення міжнародних грантів;

- концепція «Build Back Better», відновлення об'єктів на принципах енергоефективності, сталого розвитку та BIM-технологій [36].

Операційна адаптація на цьому етапі перетворює туристичний бізнес на соціально відповідальну та гнучку систему, що виживає за рахунок релокації, диверсифікації послуг та використання державних фінансових інструментів.

Термін «стратегічна резильєнтність» означає вміння компанії перетворювати великі проблеми на нові джерела прибутку та розвитку, вчасно змінюючи свою стратегію під тиском обставин; поняття було уведено в науковий обіг та розвинене у працях Г. Хамела та Л. Валікангес [37].

Стратегічна резильєнтність спрямовує свою увагу на капіталізацію нових сенсів та подолання інфраструктурних бар'єрів, до яких відносяться:

- фінансове маневрування, перехід на гривневі кредити та розвиток грантового менеджменту;
- безпековий продукт, а саме інтеграція розмінування та планів евакуації у щоденний сервіс;
- кадрова трансформація, перетворення підприємств на центри навчання для ВПО та ветеранів;
- кластерна єдність, об'єднання у регіональні хаби та маркетплейси замість конкуренції [38].

Третій етап адаптації завершує трансформацію бізнесу в стійку екосистему, де системна безпека, фінансова автономія та соціальна місія стають головними інструментами капіталізації нових сенсів українського туристичного продукту. У сучасних умовах Україна тримає стійкість у всіх сферах та трансформується з екологічної концепції у стратегію виживання та адаптації туризму до викликів воєнного стану.

На сьогоднішній день стратегія стійкого туризму базується на адаптації досвіду Хорватії, Ізраїлю та Північної Ірландії через впровадження «подвійного переходу» ЄС, а саме зеленої трансформація та цифровізації до 2030 року. Модель резильєнтності передбачає подолання воєнних викликів – від розмінування територій та енергозалежності закладів до інклюзивного найму та SMART- моніторингу ресурсів громад. Стійкість галузі досягається через впровадження протоколів безпеки, таких як Safe Travels як стандарт якості, активне залучення місцевого населення до створення автентичних продуктів та формування гнучкої кластерної інфраструктури, здатної функціонувати в умовах невизначеності [39].

Стійкість туристичної галузі в 2022 році проявилася через екстрену територіальну релокацію до західних регіонів України, до Львівщини +268%, Закарпаття +144%, де релокація – це перенесення бізнесу або його частини в інше місце для продовження роботи в більш безпечних умовах, а також функціональну адаптацію готельної інфраструктури під волонтерські хаби. Життєздатність сектору

забезпечила інтеграція безпекових стандартів у сервіс та впровадження продуктів меморіально-символічного туризму. Завдяки інституційній підтримці та диверсифікації послуг вдалося зберегти 82% довоєнних податкових надходжень, що заклало фундамент для подальшого стратегічного відновлення інфраструктури на засадах цифровізації та європейських стандартів [40].

Перспективи відновлення туризму у 2025-2030 роках базуються на моделі чотиривмісної стійкості: економічної, соціальної, екологічної та безпекової, які саме реалізуються через ГІС-картографування ресурсів та формування тематичних кластерів, а саме Хортицький, Приморський та Техноіндустріальний. Стійкість системи забезпечується мультисекторальною інтеграцією «туризм+агро+ІТ», а також впровадження Smart-технологій для збереження доступу до пошкоджених об'єктів. Стратегічний розвиток регіону згідно з Дорожньою картою передбачає перехід від аудиту та цифровізації активів до повної інституційної інтеграції у європейський туристичний простір до 2030 року [41].

Тому, стійкість розвитку туристичної галузі України формується на засадах адаптації європейського досвіду, цифрової та зеленої трансформації, інтеграції безпекових стандартів і кластерної моделі співпраці, що забезпечує здатність підприємств функціонувати навіть в умовах воєнних викликів. Реалізація моделі багатовимірної резильєнтності та інституційної інтеграції до європейського простору створює передумови для довгострокового стратегічного відновлення та конкурентоспроможності галузі до 2030 року.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило визначити сутність державного регулювання діяльності підприємств туристичної сфери, охарактеризувати нормативно-правове забезпечення туристичної діяльності та встановити особливості впливу сучасних соціально-економічних і безпекових умов на функціонування туристичних підприємств. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу діяльності туристичного оператора ТОВ «Join Up!» в умовах державного регулювання туристичної сфери України.

Висновки до розділу 1

Туристичне підприємство є ключовим суб'єктом ринку, що перетворює ресурси та інфраструктуру на комплексний продукт. Законодавче розмежування ролей туроператорів (виробників) та турагентів (посередників) визначає різну ступінь їхньої відповідальності та рівень державного регулювання через ліцензування та фінансові гарантії. Державне регулювання в туристичній сфері має переважно інституційний характер і реалізується через нормативні вимоги та контроль за суб'єктами ринку. Специфіка сфери туризму полягає в тому, що її нематеріальність, сезонність та комплексність зумовлюють необхідність переходу від прямого державного управління до стимулювання приватно-державного партнерства.

Нормативно-правове регулювання туризму в Україні пройшло шлях від адміністративного контролю до цифрової моделі партнерства. Сучасна правова база, яка базується на Законі «Про туризм» та новітніх проєктів, зосереджує на діджиталізації, прозорості та фінансових гарантіях. Система державного нагляду тепер базується на оцінці ризиків, а в умовах війни діє мораторій на планові перевірки, що зміщує акцент на саморегуляцію бізнесу.

Попри умови воєнного стану, поєднання жорстких вимог безпеки з інструментами державної підтримки забезпечує фундамент для сталого розвитку галузі, захисту прав споживачів та успішне післявоєнне відновлення туристичного потенціалу країни. Сучасна трансформація туристичної сфери України в умовах повномасштабної війни базується на моделі багатовимірної резильєнтності, що поєднує екстрену територіальну релокацію капіталу до західних регіонів із функціональною адаптацією бізнес-моделей під волонтерські та безпекові потреби. Стратегічне відновлення галузі до 2030 року орієнтоване на «подвійний перехід» ЄС, що дає змогу конвертувати воєнний досвід у конкурентоспроможний і етичний туристичний продукт. Синергія державної підтримки, цифрових інновацій та соціальної солідарності забезпечує інституційну інтеграцію України в європейський туристичний простір, створюючи надійний фундамент для сталого післявоєнного розвитку.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА
ТОВ «ДЖОІН-АП» В УМОВАХ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

2.1. Організаційно-правова та економічна характеристика ТОВ«Джоін-ап»

Join Up! – одна з найбільших туристичних компаній в Україні, що є багатoproфільним туроператором, на сьогодні головний офіс знаходиться в м. Києві, станція метро «Бориспільська». Інші представництва розташовані у Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові, а також є філії за кордоном в Естонії, Латвії, Литві, Молдові, Польщі, Румунії та Казахстані [42].

За підсумками 2025 року Join Up! закріпив статус лідера туристичної галузі України, продемонструвавши рекордну динаміку розвитку. Згідно з внутрішньою звітністю, обсяги турпотоку зросли на 60% порівняно 2024 року та у 2,6 раза порівняно з початком повномасштабного вторгнення. Висока ефективність компанії підтверджена першим місцем у рейтингу Ukrainian Business Award (100 балів), де ключовими критеріями оцінки стала фінансова стабільність, цифрова трансформація та високий рівень клієнтської лояльності (98% позитивних відгуків) [43]. Як бачимо, Join Up! не лише відновив довоєнні темпи зростання, а й встановив нові стандарти якості та результативності для всього туристичного сектора України. У таблиці 2.1 наведено загальну інформацію про досліджувану компанію.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика туроператора ТОВ «Джоін-ап»

№ з/п	Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Join Up!»
1.	Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
2.	Код ЄДРПОУ	38729427
3.	Дата реєстрації	13.05.2013 (12 років 9 місяців)
4.	Уповноважені особи	Сєроухов Дмитро Геннадійович
5.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6.	Види діяльності	Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів
7.	Контактна інформація	Адреса: 02121, Україна, м. Київ, Харківське шосе, 201/203-2а бізнес-центр, станція метро «Бориспільська» РЕЖИМ РОБОТИ: Пн-Пт: 10:00-19:00, Сб: 10:00-17:00

Джерело: складено автором

Статутний капітал суб'єкта господарювання сформовано у розмірі 72,67 млн грн., що свідчить про значний обсяг власних фінансових ресурсів компанії [44].

Діяльність туроператора ТОВ «Join Up!» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері туризму. Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність суб'єктів туристичної діяльності, є Закон України «Про туризм». Згідно із законодавством, туроператор зобов'язаний отримати ліцензію на провадження туроператорської діяльності, забезпечувати фінансові гарантії відповідальності перед туристами та дотримуватись вимог щодо захисту прав споживачів туристичних послуг. Ліцензію на здійснення туроператорської діяльності було видано Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України 28 жовтня 2019 року (Додаток А).

Основний напрям діяльності 79.12, до цього переліку входять групові та індивідуальні екскурсії, дитячий відпочинок, морські круїзи, сафари та комбіновані тури. Окрім стандартних програм, оператор забезпечує логістику, пропонує оренду преміального житла, а також займається організацією весільних церемоній, в межах туристичного пакета, святкових банкетів та ділових заходів (MICE).

Join Up! пропонує широкий спектр супутніх сервісів для комфортної подорожі. Сюди можна віднести логістичні послуги (бронювання місць у літаку, оренда авто), преміальне обслуговування (допомога з міграційним контролем, VIP-сервіс) та організацію доквілля (квитки в аквапарк, гала-вечері, каскадні програми), також можна обрати сервіс на місці (супровід до готелю, послуги швейцара, харчування та спеціалізований лижний сервіс).

Місія туроператора полягає у тому, щоб надихати людей на подорожі, що змінюють світогляд, перетворюючи звичайний відпочинок на джерело внутрішньої сили та нових ідей, допомагаючи кожному відкрити серце для світу та знайти стимул для майбутніх перемог [42].

Завдяки широкій спеціалізації, компанія Join Up! здатна задовольнити запити найвибагливіших туристів, пропонуючи рішення для приватного чи групового відпочинку. Портфель послуг туроператора розділений на три тематичні блоки. Перший охоплює європейський напрямок (середземноморське узбережжя та

історичну Європу). Другий присвячений екзотиці, поєднуючи такі регіони, як Балі та Мексика. Третій вектор фокусується виключно на арабських країнах, відкриваючи клієнтам особливості східного сервісу. На сьогодні Join UP! пропонує понад 40 різноманітних туристичних напрямків, охоплюючи найцікавіші куточки планети. Повний перелік країн для подорожей від туроператора представлено на рис.2.1.

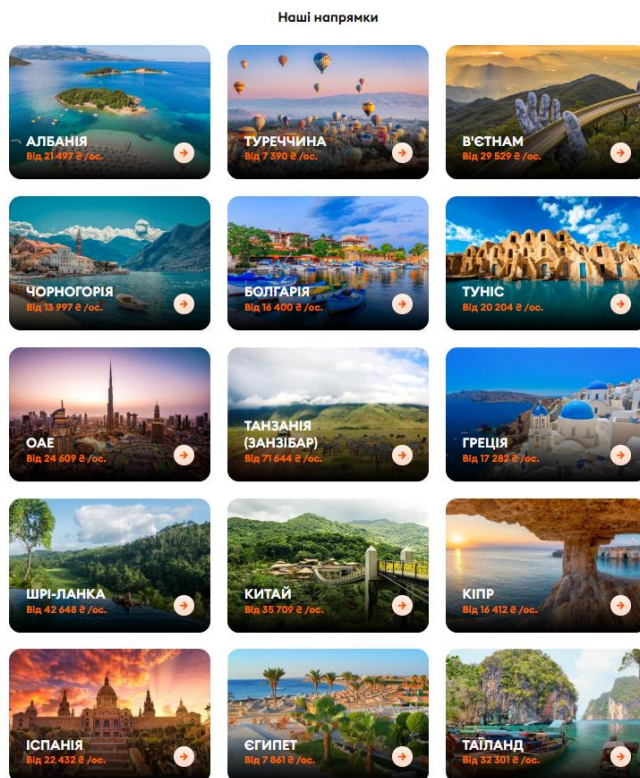


Рис.2.1. Перелік країн для подорожей від туроператора ТОВ «Join Up!»
Джерело: [42]

Безпека туристичної діяльності Join Up! базується на впровадженні системи міжнародного асистансу під назвою «Nova Assistance» у партнерстві зі страховими компаніями, такі як «ВУСО», «Оранта» та «ЄТС» [42]. Цей механізм дає змогу невілювати фінансові та медичні ризики, що пов'язані із захворюваннями, візовими відмовами або логістичними збоями. Вказаний стандарт захисту є обов'язковим для всієї мережі агентства-партнерів та поширюється на повний асортимент туристичних продуктів оператора Join Up!.

Отже, сформована система додаткових сервісів та багаторівневий страховий захист свідчить про клієнтоорієнтований підхід туроператора, який підвищує конкурентоспроможність компанії на вітчизняному ринку, що сприяє формуванню

якісно нового стандарту споживання туристичних послуг, де безпека та натхнення є ключовими цінностями продукту.

Організаційна структура туристичної компанії Join Up! побудована на принципі централізованого управління, де ключову роль відіграє генеральний директор, який здійснює стратегічне планування та несе повну відповідальність за результати господарської діяльності. У межах своєї компетенції керівник забезпечує виконання планів реалізації турпродукту, контроль фінансових потоків та платіжну дисципліну, а також приділяє особливу увагу розвитку людського капіталу через систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Як головний координатор, генеральний директор інтегрує роботу всіх підрозділів у єдиний механізм, забезпечуючи послідовне впровадження корпоративної стратегії та контроль за її виконанням на всіх головних рівнях організації [42].

Оргструктура туристичної компанії-оператора Join Up! належить до лінійної структури управління (див. рис.2.2).

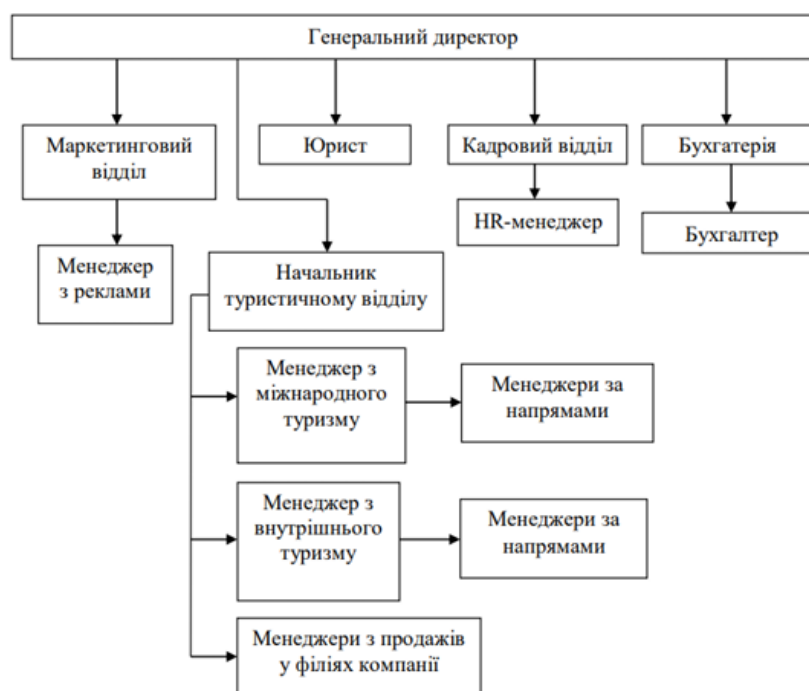


Рис.2.2 Організаційна структура туристичного оператора ТОВ «Join Up!»

Джерело: складено автором за [42]

Можна виділити такі основні характеристики оргструктури туристичної компанії Join Up!:

- модель управління націлена на максимізацію фінансових результатів та сталий розвиток при наданні туристичних послуг;
- структура охоплює повний цикл управлінських процесів підприємства;
- функції та навантаження чітко розмежовані між керівним складом;
- кожен рівень управління забезпечений професійними стандартами та посадовими інструкціями;
- зафіксовано межі прав, обов'язків та персональної відповідальності менеджерів усіх ланок.

Окрім зазначеного, детально регламентована структура забезпечує високу операційну ефективність компанії та мінімізує управлінські ризики в умовах динамічного туристичного ринку.

Та попри все, варто завжди працювати над розширенням маркетингового відділу задля того, аби ефективно просувати послуги туроператора на ринку, особливо в воєнний час та після кризи COVID-19 потрібно підсилювати репутацію бренду а також пояснювати гарантії безпеки, зараз як ніколи туристичний бізнес залежить від політичних та економічних факторів, що відбуваються у світі. Join Up! має конкурентів на ринку, це пояснює те, що постійно потрібно вдосконалюватися на ринку, відкривати нові та створювати унікальні туристичні програми, підвищувати якість сервісу та розвивати інноваційні та цифрові технології.

Команда туроператора нараховує понад 1400 людей та 10 000 агентств-партнерів [42].

Стратегічним партнером Join Up! з авіап перевезення є компанія SkyUp заснована у 2017 році в червні сім'єю Альба, місія бренду відкривати українцям світ, а світові – Україну. До повномасштабного вторгнення SkyUp поєднував регулярні та чартерні польоти в Україні. Після закриття авіапростору компанія переорієнтувалася на європейський ринок. Наразі авіаперевізник фокусується на АСМІ-контрактах, а саме оренда літаків з екіпажем, а також виконує спеціальні та чартерні рейси для бізнесу, спортивних організацій та благодійних фондів. На момент 2022 року відбувся вихід на міжнародний ринок, що свідчить про високу життєстійкість бізнесу та здатність компанії оперативно трансформувати модель роботи. Генеральним директором

SkyUp є Дмитро Сєроухов – найбільш ефективний керівник на європейському рівні авіапослуг [46].

Дуже часто туроператор проводить різноманітні акції та розіграші серед туристів, серед останніх розіграшів була подорож до Rixos Premium Alamein 5*. Крім того, Join Up! співпрацює з банками VISA/ПриватБанк, пропонуючи розстрочку, акції на оплату товарів, кешбек або бонуси, з авіакомпаніями, з готельними мережами, такі як Rixos Hotels, укладаючи прямі контракти та з турагентськими мережами та франчайзингом.

Туроператор має ряд переваг чому туристу обирають саме цю компанію:

- широкий вибір турів за напрямками Європи, Азії та Африки;
- ретельний відбір готелів, перевізників та робота лише з надійними партнерами;
- зручна система онлайн-бронювання та доступ до розгалуженої бази даних готелів і трансферів;
- наявність бонусних програм для клієнтів та професійне навчання для партнерів;
- поєднання пакетних рішень з індивідуальним підходом до подорожей по Україні та світу.

Комплексне поєднання широкого асортименту турів, технологічних рішень для бронювання та суворого контролю якості партнерських послуг дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати високу лояльність клієнтів.

Фінансовий стан виступає головним чинником конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємства. Оцінка результатів діяльності Join Up! базується на дослідженні ключових параметрів фінансової звітності, таких як: обсяги отриманих доходів, динаміка чистого прибутку, ефективність управління активами та структура зобов'язань компанії.

Згідно даних, що подає аналітична система Opendatabot, у 2025 році дохід компанії становив 26, 6 млн грн, тоді як у 2024 році був всього на всього 376 тис. грн, що свідчить про значне скорочення обсягів фінансових надходжень в порівнянні з 2025 роком. Різке зростання доходу може свідчити про поступове відновлення

туристичного ринку, адаптація підприємств до умов в воєнний період та розширення діяльності на міжнародних туристичних напрямках. Тому чистий фінансовий результат підприємства у досліджуваний період залишався від'ємним, адже у 2024 році чистий збиток компанії був 219, 6 млн, що показує складну фінансову ситуацію та значні витрати підприємства, в той же час у 2025 році показник збитковості дещо зменшився і становив 21,5 млн грн [46].

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності
туроператора Join Up! за 2022-2025 рр. (в грн.)

№ з\п	Показники	Прогнози на 2026 рік	2025	2024	2023	2022
1.	Дохід	630 384 004	27 627 000	376 000	16 639 000	7 196 000
2.	Чистий прибуток		- 219 65, 000	-219 582, 000	-233 341, 000	-129 486, 000
3.	Рентабельність		-795,6%	-58 399,47%	-1 402,37%	-1 799,42%
4.	Активи		315 508,000	1 321 877, 000	1 542 795, 000	1 057 187, 000
5.	Зобов'язання		1 271 017, 000	2 057 735, 000	2 059 071, 000	1 339 953, 000
6.	Середня зарплата до оподаткування		51 649	39 806	32 948	12 110
7.	К-ть працівників		19	114	176	179
8.	Дохід на працівника		1 454 053	3 298	94 540	40 201

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Можемо ще звернути увагу, що початок повномасштабного вторгнення який припав на 2022 рік, спричинило різке падіння доходів до 7 млн грн., у 2023 році був значний прорив, та в 2024 році вже знову збитки. Згідно з прогнозами на 2026 рік очікується масштабний приріст доходу, причиною якого є поступове відновлення ринку виїзного туризму. Період 2022-2026 років для туроператора є циклом від впливу воєнних дій до створення високоефективної, компактної бізнес моделі, що діє до чітких ліцензійних вимог.

2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності туристичного оператора Join Up!

Для аналізу господарсько-економічної діяльності туристичного оператора Join Up! обрано період 2021-2023 років, що дозволяє простежити зміну показників діяльності підприємства до початку воєнного стану, у період різких регуляторних змін та етапі адаптації до сучасних умов державного регулювання. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства це важливий етап дослідження, що дає змогу оцінити результати функціонування компанії, ефективність використання ресурсів та визначити основні тенденції її розвитку.

Господарська діяльність туроператора – це створення та продаж турів як в Україні, так і за кордон, компанія бере на себе все, починаючи від розробки маршрутів і бронювання літаків до пошуку готелів, страхувань та перевезень. Для того аби клієнти отримували якісний сервіс за вигідною ціною, оператор напряду співпрацює з готелями, авіакомпаніями та турагентами. Головним показником успішності є дохід компанії, це гроші які компанія отримує від продажу готових турпакетів та окремих послуг для мандрівників.

Аналіз динаміки доходів підприємств за 2021-2023 роки свідчить про значний вплив економічних та соціальних факторів, у цей періоди туристична сфера зазнала неймовірних злетів та падінь, Україна переживає сьогодні найскладніші роки за увесь час незалежності, туроператори вперше зіштовхнулись з пандемією та початком повномасштабного вторгнення.

При таких умовах туроператор все одно тримається впевнено на ринку, тільки у 2021 році послугами Join Up! скористалися 964 776 осіб, а це майже мільйон, це принесло до бюджету 2 754 500 грн., компанія повернулася до рекордних обсягів докризового 2019 року. Основними драйверами зростання стали стабільно відкриті напрямки, такі як Туреччина (приріст заявок на 168%), Греція (приріст на 150%), а також відбувся розвиток в'їзного туризму, серед них було залучення близько 3 тисяч мандрівників із Саудівської Аравії завдяки лібералізації візового режиму та відкриттю нових авіасполучень [46, 47].

ТОП-5 КРАЇН ДЛЯ ВІДПОЧИНКУ 2021 *



* — за даними внутрішньої статистики Join UP

Рис. 2.3 Топ-5 країн для відпочинку 2021 р. у ТОВ Join Up!

Джерело: побудовано автором за [47]

У 2021 році спостерігалось поступове відновлення попиту на традиційний напрямок – Єгипет, де компанія зафіксувала понад 195 тис. заявок, що на 58% більше порівняно з 2020 роком. Сезонна динаміка засвідчила стабілізацію ринку: найбільше популярним місяцем став липень (47 009 заявок), тоді як високий попит також спостерігається у серпні та вересні-жовтні, що компенсувало спад у травні-червні, спричинений епідеміологічними ризиками та низьким рівнем імунізації населення.

ТОП-3 НАЙПОПУЛЯРНІШІ МІСЯЦІ 2021 *



* — за даними внутрішньої статистики Join UP!

Рис. 2.4 Топ-3 найпопулярніші місяці 2021 року у ТОВ Join Up!

Джерело: побудовано автором за [47]

Проте сучасні реалії внесли радикальні корективи у стратегію розвитку підприємства, через повномасштабну військову агресію та закриття повітряного

простору України. Це призвело до повної перебудови логістичних маршрутів: якщо у 2021 році основними хабами були Київ, Харків і Львів, то надалі стали іноземні аеропорти, зокрема Кишинів, Варшава та Жешув, що призвело до зростання тривалості та вартості трансферу, проте дало змогу зберегти операційну діяльність.

2022 рік став найбільш критичним періодом для Join Up!, розділивши її діяльність на до та після 24 лютого, це був сильний удар по бізнесу, тому що повномасштабне вторгнення спричинило закриття українського неба та повну зупинку галузі в березні-квітні. Незважаючи на безпрецедентні виклики, підприємство продемонструвало вражаючу динаміку зростання доходів, що пояснюється пришвидшеним виходом на міжнародні ринки, та залишається одним з перших на українському ринку [48].

Згідно з фінансовою звітністю, дохід компанії у 2022 році скоротився на 56,6% порівняно з 2021 роком і склав 1 193 800 грн., це падіння було зумовлене зупинкою діяльності у березні-квітні, лише за перші місяці року до 24 лютого, компанія реалізувала на 41% річного обсягу послуг. Пікові місяці липень-вересень збереглися, однак обсяги продажів зменшилися приблизно утричі через закритті авіапростору [46, 48].

Компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі – 2 136 300 грн., а показник рентабельності обвалився до -178,95%. Високі операційні витрати пов'язані з перебудовою бізнесу та утриманням персоналу 68-75 осіб, перевищили доходи. Паралельно відбувся вихід на нові ринки, такі як Польща, Румунія, країни Балтії та Казахстан [46].

Попри те, що географія вильотів змінилася, уподобання туристів залишилися стабільними, лідерами як завжди залишилися Туреччина та Єгипет, в зимовий період ОАЕ та екзотичні напрямки. В той же час на внутрішньому ринку було зафіксовано рекордний ріст попиту на тури Україною, що було зумовлене обмеженням на виїзд чоловіків, так і зростанням інтересу до національної культури.

■ ТОП-5 напрямків 2022



Рис. 2.5 Топ-5 напрямків 2022 р. у TOB Join Up!

Джерело: побудовано автором за [48]

Через закриття повітряного простору авіасполучення було переорієнтовано на іноземні хаби (Кишинів, Жешув), а також розширено автобусні тури та наземне обслуговування, що дозволило зберегти клієнтську базу [48].

Війна радикально змінила портрет клієнта, тому що кількість жінок-мандрівниць у 4-5 разів перевищила кількість чоловіків, а 77% турів припало виключно на дорослу аудиторію, також війна ускладнила логістику, що спричинило зростання середнього чека логістики на 23%. Попри складнощі які зазнає туристичний бізнес, бронювання турів залишається стабільним як і в 2021 році тури бронюють за 14-21 день до подорожі, хоча ще в 2020 році бронювання сягало 6 місяців.

Як бачимо, 2022 рік став етапом кризової трансформації, при падінні доходу на 56,6% і збитковості компанія зберегла стійкість завдяки виходу на ринки ЄС та переорієнтації на іноземні аеропорти. Це дозволило стабілізувати діяльність і закласти основу для відновлення.

2023 рік для туристичного оператора став динамічним відновленням, дохід компанії збільшився на 131,23% до 16 639 000 грн. порівняно з 2022 роком, це свідчить про успішну адаптацію до нових ринкових умов, проте це ще в чотири рази менше ніж у 2021 році. Та попри значне зростання виручки, підприємство залишалося збитковим із чистим результатом -129 486 000 грн. і від'ємною рентабельністю

(-1 799, 42%), що було зумовлене високим рівнем операційних витрат та персоналу у кількості 179 осіб та обслуговування зобов'язань, що сягнули 1 339 953 000 грн. Тому, фінансовий стан за цей період підтверджує стратегію агресивного масштабування та утримання частки ринку попри дефіцит власного капіталу та значне боргове навантаження [46].



Рис. 2.6 Попит на подорожі у ТОВ Join Up!

Джерело: побудовано автором за [49]

Традиційна сезонність туристичного попиту у 2023 році зазнала змін, попри збереження літнього піку, спостерігалось зміщення активності на червень, який перевищив показники початку осіннього сезону, що свідчить про ранній старт високого сезону.

Також дані Join Up! свідчать про те, що фактор енергетичної нестабільності вплинув на внутрішні подорожі минулого року, як засіб мінімізації наслідків відключень світла, кількість туристів збільшилася, але вже у поточному сезоні продемонструвала значну деактуалізацію. Це говорить про стабілізацію енергосистеми та адаптацію ринку до викликів воєнного часу.

Структура попиту у 2023 році підтвердила домінування Туреччини та Єгипту з ротацією лідерства. Туреччина вийшла на перше місце завдяки диверсифікації логістики (автобусні чартери), ціновій політиці готелів та кліматичній привабливості, тоді як у зимовий сезон лідером залишився Єгипет. Водночас внутрішній туризм

увійшов до трійки зимових напрямків і посів 8-ме місце влітку, що свідчить про адаптацію продуктового портфелю до обмежень авіасполучення.

У 2023 році відбулася остаточна адаптація українського споживача до нових логістичних реалій, частка авіатурів із вильотом із сусідніх держав зросла до 85,6%, в той час як популярність автобусних турів та окремого наземного обслуговування суттєво знизилася до 7,7 % та 6,7 % відповідно. Фактор, що сприяв відновленню звичного формату відпочинку став запуск зручних трансферів до іноземних аеропортів. Висока затребуваність польського напрямку підтверджується статистикою використання трансферу до Жешува, яким скористалися 19 115 туристів, що свідчить про успішну інтеграцію українського турпродукту в європейську транспортну інфраструктуру.



Рис. 2.7 Які послуги бронювали частіше?

Джерело: побудовано автором за [49]

Демографічний профіль мандрівників у 2023 році відобразив соціальні реалії війни, тому що основна частка клієнтів склала жінки (59%) та діти (24%), в той час як частка чоловіків - 17%. Серед сімейного відпочинку за кількісними показниками лідирували Єгипет та Туреччина, проте найбільш виражену спеціалізацію на дитячому відпочинку продемонструвала Болгарія, співвідношення якого 2:1, це зумовлено територіальною близькістю та доступністю автобусного сполучення.

Як бачимо, економічні параметри турпродукту характеризуються тривалістю відпочинку у 7 ночей та зростанням вартості послуг на 11,6% та скороченням глибини бронювання до 8 днів (проти 14-21 дня у 2022 році), що відповідає глобальному тренду мінімізації ризиків, який посилюється в Україні через безпекову нестабільність. Тому, у 2023 р. компанія продемонструвала динамічне відновлення доходу на 131,23%, успішно адаптувавши логістику до вильотів із сусідніх країн та переорієнтувавши попит на Туреччину і Єгипет. Попри зростання виручки, компанія залишається збитковою через критично боргове навантаження та високі операційні витрати, що свідчить про стратегію утримання ринкової частки в умовах війни.

Єгипет та Туреччина залишаються лідерами найпопулярніших напрямків протягом останніх проаналізованих років, структура пріоритетних країн майже не зазнала змін (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

П'ятірка найпопулярніших напрямків у 2021-2023 рр.
(за даними внутрішньої статистики ТОВ Join Up!)

№ з/п	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1.	Єгипет	Туреччина	Єгипет
2.	Туреччина	Єгипет	Туреччина
3.	Греція	Греція	ОАЕ
4.	Чорногорія	Чорногорія	Греція
5.	ОАЕ	Болгарія	Таїланд

Джерело: побудовано автором

Рівень рентабельності туроператора Join Up! безпосередньо залежить від динаміки ринкових умов, де ключовим драйвером прибутковості виступає зростання попиту та масштаб діяльності. Позитивний вплив на фінансову ефективність чинить розширення міжнародної присутності та збільшення клієнтської бази, в 2023 році обслуговували понад 238 тис. туристів, тоді як у 2022 році було 158 туристів, останні показники за 2025 рік вказують, що туроператор надав послуги більше ніж 414 тис. туристів, це дає змогу компанії нарощувати доходи через ефект масштабу [50].

В той же час показники рентабельності перебувають під тиском високих операційних витрат, що були зумовлені складною воєнною логістикою та необхідністю підтримувати конкурентні ціни для збереження частки ринку. Періодичне зниження чистого прибутку дає змогу зрозуміти про чутливість прибутковості до зовнішніх ризиків та коливань сезонного попиту. Таким чином фінансова результативність Join Up! визначається балансом між успіхом на зовнішньому ринку та здатністю оптимізувати витрати в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, у 2021-2023 роках діяльність туроператора характеризувалася високою операційною адаптивністю, що дозволило відновити вихід на 131% та втримати лідерство через вильоти з європейських хабів. Водночас, з погляду фінансової стійкості, модель залишається малоефективною, оскільки агресивне масштабування та обслуговування боргу в 1,3 млрд грн. генерує значні збитки. Від’ємна рентабельність свідчить про пріоритетність частки ринку над прибутковістю, що потребує термінової оптимізації витрат у майбутньому.

2021-2023 роки показали високу стратегічну гнучкість компанії, це дозволило зберегти лідерство на туристичному ринку попри глибоку рецесію 2022 року та воєнні виклики, за весь час на ринку – перша кризова ситуація, з якою в перші дні, а то й місяці ніхто не знав як боротися. Операційна ефективність базується на цифровізації бізнес процесів та успішній адаптації логістики, що в поєднанні з потужним маркетингом забезпечило динамічне відновлення доходів у 2023 році. Попри фінансову нестабільність та збитковість, підприємство демонструє високу конкурентоспроможність, зберігаючи кадровий потенціал і статус ключового платника податків у туристичній галузі.

Динаміка фінансових показників компанії за 2021-2023 роки характеризується відсутністю стабільності. Це зумовлено кумулятивним впливом макроекономічної нестабільності, геополітичних факторів, а також низькою ефективністю управління внутрішніх ресурсів підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових показників у 2021-2023 роках

№ з\п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. до 2021 р., %	2023 р. до 2022 р., %
1.	Чистий дохід, тис грн.	34 265, 00	7 196, 00	16 639, 00	-79%	131%
2.	Інші операційні доходи, тис грн.	16 005, 00	18 103, 00	101 669, 00	13%	462%
3.	Інші операційні витрати, тис грн.	61 222, 00	92 355, 00	245 581	51%	166%
4.	Збиток, тис грн.	75 235, 00	124 310, 00	245 526, 00	65%	98%

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Аналіз фінансової ефективності діяльності туроператора Join Up! У період 2021-2023 років вказує на глибоку дестабілізацію фінансового стану, що була спричинена поєднанням внутрішніх управлінських викликів та екзогенних шоків. Оцінка результатів за цей період базується на наявних аналітичних показниках, які демонструють спроби відновлення після пандемії COVID-19. Вже в 2021 році туроператор покращив свої показники, та попри зростання доходу до 34,3 млн грн.

Іншим критичним чинником дестабілізації фінансового стану підприємства стала повномасштабна війна, що спричинила суттєве погіршення всіх ключових економічних індикаторів. Зокрема, порівняно з довоєнним 2021 роком, чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 79%, водночас операційні витрати продемонстрували зростання на 51%. У підсумку за 2022 рік загальні збитки компанії склали 124 310 тис. грн, що на 65% перевищило показник попереднього періоду. На основі наведених даних можна констатувати, що з початком активних бойових дій туроператор опинився у критичному стані, зумовленому різким падінням доходів на тлі зростання витратної частини. Основною причиною такої динаміки стало офіційне рішення компанії про тимчасове припинення діяльності та заморожування значної частини активів, отриманих як оплата за майбутні тури, з зобов'язанням їх повернення після скасування воєнного стану.

Разом із тим, аналіз результатів звітного 2023 року свідчить про поступове відновлення діяльності туроператора в штатному режимі та покращення фактичних показників відносно 2022 р. Так, чистий дохід компанії сягнув 16 639 тис. грн, що на

131% більше за аналогічний минулорічний показник, а інші операційні доходи зросли на 462%, склавши в абсолютному вимірі 101 669 тис. Проте, попри позитивну динаміку доходів, паралельно відбулося подальше зростання збитковості підприємства. За результатами 2023 р. збитки збільшилися ще на 98% порівняно з 2022 р., досягнувши сумарного значення у 245 526 тис., що вказує на збереження складних фінансових викликів навіть у період часткової адаптації до умов воєнного часу.

2.3. Оцінка впливу державного регулювання на діяльність туроператора Join Up! та проблеми його розвитку

ТОВ «Join Up!» є приватною туристичною компанією, тому державне регулювання її діяльності має переважно нормативно-контрольний характер і не передбачає прямого втручання у господарську діяльність підприємства. Основними функціями держави у цій сфері є встановлення правових вимог, ліцензійний контроль, нагляд за дотриманням законодавства та забезпечення захисту прав туристів. Контроль за діяльністю туроператорів в Україні здійснюють уповноважені державні органи, зокрема Державне агентство розвитку туризму України. Таким чином, діяльність компанії функціонує в межах державної нормативно-правової системи регулювання туристичної сфери України.

Робота компанії Join Up! безпосередньо залежить від вимог Закону України «Про туризм». Цей документ визначає, як держава впливає на ринок, а саме через видачу ліцензій, встановлення стандартів обслуговування та контроль за дотриманням прав туристів [3]. Таким чином, законодавство формує правила, за якими туроператор надає свої послуги.

Однією з головних умов роботи Join Up! є наявність ліцензії, вона підтверджує, що компанія має необхідні фінансові гарантії та відповідає вимогам щодо якості турпродукту. Держава використовує ліцензування як основний інструмент контролю за діяльністю туристичних фірм.

Ситуація суттєво змінилася у 2022 році із запровадженням воєнного стану. В цей період держава посилила регуляторний вплив на діяльність суб'єктів господарювання, а саме закриття українського неба та обмеження на кордонах стали серйозним викликом для Join Up!, тому компанія була змушена терміново змінювати свої бізнес-процеси та працювати над новими маршрутами через аеропорти сусідніх європейських країн.

Навіть у таких складних умовах держава продовжує контролювати дотримання ліцензійних умов, що свідчить про те, що туристичний оператор несе повну відповідальність перед туристами за виконання своїх зобов'язань, дана ситуація зумовила додаткове навантаження на фінанси компанії та змусила її бути максимально гнучкою для збереження бізнесу у кризовий період.

Діяльність туроператора базується на обов'язковому фінансовому забезпеченні, банківська гарантія або страхування, що гарантує відшкодування туристам у разі неплатоспроможності компанії [13]. Крім того, суб'єкт господарювання зобов'язаний забезпечувати письмове оформлення договорів, надавати достовірну інформацію про турпродукт та відповідати за якість наданих послуг. Дотримання цих норм контролюється державними органами через систему перевірок та санкцій за порушення ліцензійних умов.

Тобто, механізм державного впливу на ринок туристичних послуг базується на поєднанні адміністративних та фінансових важелів. Першочерговим елементом є система ліцензування, яка встановлює кваліфікаційні вимоги до персоналу, освіти керівництва та статутної діяльності, що створює необхідний правовий фундамент для роботи компанії. Важливою складовою виступає фінансовий контроль, який зобов'язує туроператорів мати банківські гарантії або страхування відповідальності. Також регулюють інформаційне поле та встановлення вимог до достовірності реклами й умов договорів гарантує прозорість на ринку та захист прав споживачів. У підсумку, така багатогранна система контролю не лише впорядковує діяльність туроператорів, а й мінімізує операційні ризики, що є критично важливими для стабільної роботи галузі в сучасних умовах.

Наведемо узагальнення щодо впливу державного регулювання на діяльність туроператора Join Up! (див. табл.2.5.) та розкриємо більш детально ніжче його прояву в діяльності туристичної компанії.

Таблиця 2.5.

Вплив державного регулювання на діяльність туроператора Join Up!

№ з/п	Інструмент регулювання	Суть впливу	Характер впливу (+ / -)	Наслідки для компанії
1.	Ліцензування	Вимоги до діяльності	+	Підвищення довіри клієнтів
2.	Фінансові гарантії	Банківські гарантії	+ / -	Захист туристів, але фінансове навантаження
3.	Валютні обмеження	Заборона платежів	-	Ускладнення розрахунків
4.	Закриття неба	Обмеження перевезень	-	Перебудова логістики
5.	Податкова політика	Зміни ПДВ	+	Часткове полегшення діяльності

Джерело: складено автором

Зазначені адміністративні та фінансові важелі державного впливу такі як, ліцензування, банківські гарантії, інформаційний контроль у своїй сукупності формують регуляторне середовище функціонування туристичного бізнесу. В умовах воєнного стану це середовище трансформувалося з суто контролюючого органу в систему критичних обмежень та викликів які безпосередньо корегують операційну діяльність Join Up!

Саме динамічність регуляторного середовища – від валютних обмежень до змін у логістичних правилах – визначає сьогодні життєздатність туроператорів. Тому розглянемо детальніше, як конкретні трансформації цього середовища вплинули на практичну діяльність лідерів вітчизняного ринку. Військова агресія РФ призвела до того, що туристична сфера України втратила найбільше у порівнянні з іншими секторами економіки, опинившись перед викликами руйнування авіаційної логістики та фінансової спроможності населення. За даними Державного агентства розвитку туризму, вже у 2022 р. надходження до бюджету від суб'єктів турфірми скоротилося на 31%, це стало наслідком сукупності негативних зовнішніх факторів [52].

Ключовим деструктивним елементом регуляторного середовища у 2022 – першій половині 2023 року стала «валютна блокада». Через заборону валютних операцій для суб'єктів туристичного бізнесу, оператори тривалий час не могли офіційно розраховуватися з іноземними контрагентами, це змусило їх шукати складні адаптивні механізми виживання. Лише наприкінці травня 2023 року, після внесення змін до Постановки КМУ №153, бізнес тримав легальну можливість здійснювати валютні перекази за кордон, що дозволило Join Up! Та іншим лідерам ринку відновити повноцінні операційні цикли. Водночас з цим, державне регулювання через санкційну політику призвело до арешту активів великих гравців із російським капіталом, зокрема TUI Ukraine, що спричинило перерозподіл ринку та посилило позиції Join Up! як національного оператора, здатного гарантувати безпеку клієнтів у межах правового поля України [52].

Вплив регуляторних рішень щодо закриття повітряного простору змусив підприємство до радикальної перебудови логістичних моделей. Тому що пряме авіасполучення з України було неможливе, Join Up! Адаптував свою стратегію під використання аеропортів сусідніх країн, зокрема Кишинєва, що обумовлено лояльною ціновою політикою аеропорту та налагодженим залізничним сполученням. Це призвело до трансформації турпродукту: якщо ще у 2022 році частка автобусних турів у структурі продажів сягала 90-95%, то вже у 2023 році авіатури з вильотами з логістичних хабів Польщі, Румунії та Молдови сягали частки понад 50-60% [52].

Незважаючи на складність планування, яке набуло короткострокового характеру, спостерігаються певні позитивні зрушення у фіскальному регулюванні. На момент 2024 року представники туристичної сфери перерахували до бюджету 2938 млн грн податків, що на 43,4% більше порівняно у 2023 році. Зокрема, обсяг податкових надходжень від діяльності туроператорів у 2024 році зріс на 48,1% порівняно з попереднім роком, що свідчить про високу адаптивність таких великих туроператорів, як Join Up!, до нових умов господарювання. Водночас, регуляторне середовище залишається обтяженим прямими збитками інфраструктури, які станом на початок 2024 року оцінюються у \$3,1 млрд (2 % від загальних збитків інфраструктури країни) [53].

Зазначимо, що вплив державного регулювання також відобразився на економічних показниках діяльності туроператора: зниження попиту та ускладнення логістики призвели до скорочення доходів і зниження рентабельності, тоді як додаткові витрати на адаптацію бізнес-процесів підвищили собівартість турпродукту.

Перспективи подальшого розвитку Join Up! тісно пов'язані з очікуваною реформою профільного законодавства, зокрема новою редакцією Закону України «Про туризм», яка передбачає створення Гарантійного фонду для захисту прав споживачів [105]. Майбутнє підприємства залежатиме від здатності інтегруватися у державні стратегії післявоєнного відновлення, де пріоритетними напрямками визначено внутрішній туризм, мілітарний та реабілітаційний, а також інклюзивність туристичних послуг [53].

Таким чином, Join Up! трансформувався в гнучку структуру, яка поєднує українську операційну базу з юридичною присутністю в країнах ЄС, що дозволяє мінімізувати вплив нестабільного внутрішнього регулювання та використовувати можливості міжнародних авіахабів.

Ефективність сформованого регуляторного середовища в Україні сьогодні визначається не лише ліцензійним контролем, а й здатністю держави до гнучкої адаптації в умовах глобальних криз. Тобто, якщо базові Ліцензійні умови фокусуються на стабільності ринку через кадрові цени та фінансові гарантії, то реалії пандемії та воєнного стану змістили акцент державного регулювання у площину оперативного порятунку бізнесу. Згідно з нормами, туроператор Join Up! зобов'язаний залучати до штату не менше 30% фахівців із профільною освітою або стажем від 3 років, а керівник має відповідати аналогічним вимогам [53].

Попри воєнну кризу, компанія, як представник великого бізнесу, підтримує ці стандарти якості, адаптуючи кадровий потенціал до умов мобілізації та міграції [54].

Яскравим прикладом такої трансформації є діяльність туроператора Join Up!, на фоні падіння виїзного ринку на 80% у 2022 році, компанія виступила не лише об'єктом нагляду, а й ініціатором змін до нормативної бази. Саме через механізми державної політики та взаємодію з ДАРТ було реалізовано включення туристичних послуг до переліку критичного імпорту. Тому, сучасна регуляторна модель

еволюціонувала від формального нагляду до активного антикризового партнерства, де виконання ліцензійних вимог поєднується з екстраординарними заходами державної політики [54].

Сучасна державна політика трансформувала туроператора із посередника у стратегічного гаранта безпеки та суб'єкта антикризового партнерства. Згідно з Ліцензійними умовами, компанія зобов'язана здійснювати суворий моніторинг авіарейсів за 8 та 2 години до вильоту, миттєво інформуючи туристів і ДАРТ про будь-які затримки понад 4 години [5]. В умовах воєнного стану цей обов'язок доповнився вимогами щодо фізичного захисту, а саме тепер оператор проводить обов'язковий аудит наявності сертифікованих укриттів у готелях та суворо підпорядковує логістику турів режиму комендантської години. Державна політика також забороняє формувати маршрути поблизу стратегічних об'єктів чи кордонів із агресором, що робить компанію ключовим інструментом реалізації норм національної безпеки. Таке партнерство дозволило державі адаптувати галузь до падіння ринку на 80%, зберігши механізм критичного імпорту та валютні дозволи можливість діяльності оператора та стабільні податкові надходження до бюджету [54, 55].

Розвиток компанії Join Up!, як одного з лідерів вітчизняного ринку, наразі заблокований комплексом деструктивних чинників, що мають системний характер. Першочерговою проблемою є деградація ресурсного потенціалу галузі: масове руйнування культурної спадщини та рекреаційних об'єктів у ключових регіонах присутності оператора унеможливорює реалізацію традиційних програм внутрішнього туризму. Це супроводжується радикальним падінням попиту та зміною його структури, а саме ринок трансформувався з рекреаційного у соціально-евакуаційний, що позбавляє компанію можливості довгострокового стратегічного планування [56].

На рівні фінансового менеджменту туроператор стикається з критичною збитковістю основної діяльності. Згідно з аналізом аналогічних великих операторів, рівень рентабельності послуг у галузі знизився в 4 рази, а прибутковість реалізації впала до критичних 17-21 копійки на гривню доходу. Це створює умовне замкнуте коло, тобто низький валовий прибуток не дозволяє покривати адміністративні

витрати на утримання розгалуженої мережі, що призводить до накопичення непокритих збитків та формування від'ємного власного капіталу [57].

Стратегічним викликом для розвитку є втрата інвестиційної привабливості через високі воєнні ризики та вкрай низьку віддачу від вкладених активів, а це близько 0,6 коп. на гривню капіталу ще до війни. Для Join Up! це означає гостру залежність від зовнішніх фінансових впливів або ресурсів материнської компанії для підтримки ліквідності та покриття термінових зобов'язань перед партнерами. Тому, проблеми розвитку компанії мають комплексний характер, від фізичної втрати активів до фінансової неспроможності забезпечити стабільне зростання без залучення міжнародної допомоги чи грантового фінансування [56, 57].

У період 2022-2023 років діяльність туроператора обмежилася критичними та правовими бар'єрами. Головним дестабілізуючим фактором стало закриття повітряного простору. Внутрішній туризм суттєво постраждав через руйнування готельної інфраструктури, окупацію рекреаційних зон та територіальні заборони ОВА на відвідування лісів, водойм і використання спецтранспорту, такі як квадроцикли або джипи.

На рівні клієнтської бази ключовим бар'єром є обмеження виїзду чоловіків 18-60 років, що радикально змінило структуру продажів туроператора. Крім того, Join Up! стикається з правовою невизначеністю: через прогалини в Правилах №57, це стосується використання тимчасових довідок про інвалідність замість бланків посвідчень, клієнти часто отримують відмови вже на кордоні. Суб'єктивне трактування «мети поїздки» прикордонниками та кадровий дефіцит через мобілізацію фахівців створюють додаткові операційні ризики, попри державну підтримку у вигляді зниження ПДВ для готелів до 7% [58].

Тож процес адаптації у 2022-2024 роках став прикладом трансформаційної стійкості, що базувалося на оптимізації витрат та перегляді організаційної структури. Станом на 2024-2025 рік компанія оперує у 23 країнах, поєднуючи наземні трансфери з України з вильотами з ЄС, що підтверджує її лідерство у Національному рейтингу за критеріями стійкості та збереження робочих місць [59].

Практичний досвід Join Up! свідчить про форсований вихід на ринки ЄС та Казахстану, що планувався, але став життєво необхідним після 24 лютого. Експансія супроводжувалася подоланням бюрократичних бар'єрів, складне ліцензування та страхування в ЄС, а також адаптація до іншої споживчої поведінки: від повної диджиталізації в Естонії до специфіки реклами в Румунії та Польщі. Попри втрату активів, компанія зберегла штат, інтегрувавши частину команди у закордонні філії, та долучилася до ініціативи UNITED24. У підсумку, стратегія диверсифікації ринків та гнучкість логістики дозволили Join Up! трансформуватися з локального оператора у міжнародний холдинг [60].

Згідно з результатами Національного рейтингу Ukrainian Business Award 2025 компанія Join Up! впевнено посіла перше місце серед туристичних операторів України, продемонструвавши найкращий баланс між масштабом бізнесу та цифровою ефективністю (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Топ-10 туристичних компаній-операторів України в 2025 році

Компанія	Середня оцінка від журі	Місце в рейтингу *	Бали	Бали %
Join UP	4,8	1	16,32	100
TPG	4,8	2	15,19	93,08
Феєрія тур	4,8	3	10,93	66,95
Компас	4,7	4	9,13	55,96
Tez tour	4,8	5	8,7	53,32
Anex tour	4,7	6	8,62	52,84
Coral travel	4,8	7	8,52	52,21
Alf	4,7	8	8,31	50,89
Відвідай	4,8	9	8,22	50,39
Evrotour	4,7	10	6,05	37,04

Джерело: [44]

Основним конкурентом компанії за стажем та фізичною присутністю є туроператор Travel Professional Group (TPG), який працює на ринку вже 30 років і має розгалужену мережу з 86 офісів, проте Join Up! перемагає за рахунок тотального лідерства в онлайн-просторі. Маючи понад 600 тисяч візитів на сайт щомісяця та високу кількість брендированих запитів у Google (68 500), Join Up! значно випереджає таких гравців, як «Компас», що хоч і має високу впізнаваність, проте суттєво поступається за рівнем онлайн репутації. У порівнянні з «Феєрією тур», яка є

абсолютним лідером за географією у 120 країн та має бездоганні відгуки, Join Up! орієнтується на масовий сегмент із 40 ключовими напрямками, забезпечуючи при цьому найвищу якість цифрових сервісів. Такі досвідчені компанії, як Tez Tour та Coral Travel, зберігають стабільні позиції завдяки перевіреним маршрутам та високим оцінкам сервісу, але програють лідеру в динаміці залучення аудиторії через інтернет. Інші учасники ТОП-10, зокрема Alf, Anex Tour та «Відвідай», демонструють міцні позиції в окремих нішах, проте саме Join Up! зміг інтегрувати 24-річний досвід, високу довіру клієнтів, 98% позитивних відгуків, та найтехнологічнішу платформу бронювання, що дозволило компанії отримати найвищий сумарний бал та очолити рейтинг туристичної галузі у 2025 році [43].

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» та оцінка впливу державного регулювання дозволили виявити основні проблеми, адаптаційні процеси й особливості функціонування підприємства в сучасних умовах. Отримані результати є основою для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення умов діяльності туристичного оператора та підвищення ефективності державної підтримки туристичних підприємств.

Висновки до розділу 2

Діяльність туроператора ТОВ «Join Up!» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері туризму, основним з яких є Закон України «Про туризм». У межах правового поля підприємство зобов'язане дотримуватися ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності, забезпечувати фінансові гарантії відповідальності перед туристами та виконувати вимоги щодо захисту прав споживачів туристичних послуг.

ТОВ «Join Up!» є приватною туристичною компанією, тому державне регулювання її діяльності має переважно нормативно-контрольний характер і не передбачає прямого втручання у господарську діяльність. Основними функціями

держави у цій сфері є встановлення правових вимог, ліцензійний контроль та нагляд за дотриманням законодавства, що здійснюється уповноваженими органами, зокрема Державне агентство розвитку туризму України.

Результати аналізу господарсько-економічної діяльності Join Up! за 2021-2023 роки підтверджують значну залежність підприємства від зовнішніх, насамперед геополітичних, чинників. Це зумовило трансформацію стратегії компанії від моделі активного зростання у 2021 році до антикризової адаптації в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна спричинила суттєве скорочення доходів у 2022 році, однак завдяки переорієнтації логістики на європейські авіахаби та диверсифікації туристичного продукту компанії вдалося відновити частину фінансових показників у наступні періоди.

Водночас фінансова стійкість туроператора залишається обмеженою через наявність накопиченого збитку та значне боргове навантаження, що свідчить про пріоритетність збереження ринкових позицій і кадрового потенціалу над короткостроковою прибутковістю.

Таким чином, державне регулювання діяльності ТОВ «Join Up!» у сучасних умовах має переважно форму нормативного встановлення правил та контрольного нагляду, тоді як безпосередній вплив на господарські рішення підприємства є опосередкованим. Попри дію воєнних і економічних факторів, компанія демонструє здатність до адаптації та збереження позицій на ринку, однак її подальший розвиток значною мірою залежить від стабілізації безпекової ситуації та перспектив післявоєнного відновлення туристичної галузі України.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ "ДЖОІН-АП" В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

3.1. Напрями адаптації діяльності туроператора Join Up! до сучасних умов державного регулювання

У сучасних умовах діяльність туроператорів значною мірою залежить від змін у державному регулюванні, економічній ситуації та безпекових факторів. Тому для забезпечення стабільної роботи та збереження конкурентоспроможності їм туроператорам необхідно адаптувати свою діяльність до нових вимог ринку та нормативно-правового середовища. На основі проведеного у 2-му розділі аналізу діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» в умовах державного регулювання та обґрунтування висновків наукових досліджень [61, 62, 63, 64] у даному пункті запропоновано основні напрями адаптації діяльності туроператора Join Up! з урахуванням сучасних умов функціонування туристичної сфери.

Як вже було зазначено, у другому розділі роботи, державне регулювання діяльності туристичних операторів в Україні має переважно інституційно-нормативний характер і реалізується через встановлення обов'язкових правових вимог, ліцензійних умов, стандартів фінансового гарантування та механізмів захисту прав споживачів туристичних послуг. При цьому вплив держави не передбачає прямого втручання у господарську діяльність приватних компаній, а здійснюється у формі нагляду, контролю за дотриманням законодавства та регуляторного супроводу ринку. У цих межах діяльність ТОВ «Join Up!» як приватного туроператора функціонує у правовому полі державної системи регулювання туристичної сфери та адаптується до її вимог через виконання ліцензійних і безпекових стандартів.

Адаптація операційної діяльності туроператора Join Up! до сучасних умов державного регулювання та викликів воєнного стану вимагає докорінного перегляду підходів до формування туристичного продукту, де ключовим елементом стає впровадження гнучких умов бронювання.

У поточному ринковому середовищі, коли діяльність галузі в Україні скоротилася до 30% від довоєнного рівня, Join Up! повинен оперативно реагувати на обмеження виїзду для військовозобов'язаних та логістичні складнощі, спричинені закриттям повітряного простору. Основним інструментом стабілізації попиту став перехід на модель «відкритого бронювання», що передбачає можливість перенесення турів без суттєвих фінансових втрат для клієнта, а також мінімізацію передоплат, що дозволить компанії утримувати лояльність споживачів у ситуації високої невизначеності. Орієнтація на внутрішній ринок, зокрема, на відносно безпечні регіони Закарпаття, Львівщини та Івано-Франківщини, збігається з державними пріоритетами щодо підтримки національної економіки.

На основі проведеного аналізу сучасних тенденцій туристичного ринку в умовах воєнного стану, вбачається за доцільне рекомендувати туроператору Join Up! офіційне впровадження та популяризацію психологічного туризму «psy - tourism» як окремого стратегічного напрямку діяльності.

Психологічний туризм «psy-tourism» слід розглядати, як емоційне розвантаження, ментальне відновлення та стабілізацію психологічного стану людини через поєднання рекреаційних послуг, природного середовища, оздоровчих практик та психологічного супроводу.

Замість традиційних рекреаційних продуктів можна запровадити комплексні програми ментального відновлення, використовуючи свою широку мережу ексклюзивних контрактів із готельними та оздоровчими комплексами у західних регіонах України.

Впровадження психологічного напрямку слід розглядати не просто як розширення продуктового портфелю, а як зміну принципів роботи компанії. Традиційна модель рекреації, орієнтована на пасивне споживання розважальних послуг, у сучасних українських реаліях втрачає свою першочергову цінність, оскільки запит споживача зміщується з відпочинку від роботи до відновлення життєвого ресурсу. Особливо актуальним це є як для військових, так і цивільного населення країни.

Важливість цього кроку підкріплюється тим, що психологічний туризм дозволяє використати нематеріальні переваги, а саме: тишу, природний ландшафт та безпеку, перетворюючи їх на контрольований терапевтичний продукт. З наукової точки зору, такий підхід відповідає концепції життєстійкості, де подорож стає інструментом превентивної психологічної допомоги та соціальної адаптації. Для туроператора це означає перехід до моделі високої соціальної відповідальності, де бренд стає партнером держави у процесі відновлення людського капіталу.

Окрім гуманітарного аспекту, даний напрямок забезпечує економічну стабільність підприємства, оскільки формує нішу з високою доданою вартістю та стійким попитом, що не залежить від сезонних коливань чи зовнішніх логістичних обмежень. Таким чином, офіційне впровадження «psy – tourism» дасть змогу Join Up! дійти за межі стандартної конкуренції та очолити процес формування культури ментальної гігієни через подорожі, що є критично важливими для збереження національного потенціалу в період війни та подальшого відновлення суспільства після війни.

Інтеграція у структуру турів професійного психологічного супроводу, що відповідатиме науково обґрунтованим методикам реабілітації, доцільно розглядати як інструмент залучення нових сегментів споживачів та корпоративних клієнтів, зацікавлених у підтримці ментального здоров'я працівників.

До того ж, впровадження гнучких умов бронювання із елементами філантуризму дозволить компанії зміцнити свій імідж як національного лідера, де частина коштів від кожного заброньованого туру спрямовуватиметься на відновлення критичної інфраструктури або розмінування територій, що значно підвищить рівень довіри до бренду та підкреслить його статус як соціально відповідального бізнесу.

Адаптація діяльності Join Up! через запровадження інноваційних форм психологічного та індустріального туризму дозволить не лише стабілізувати фінансові показники компанії, а й стати драйвером відновлення всієї туристичної галузі України. Такий підхід забезпечить компанії конкурентну перевагу у післявоєнний період, коли попит на меморіальні та відновлювальні тури значно

зросте, а досвід роботи з психологічно орієнтованими продуктами стане ключовим критерієм вибору туроператора.

Додатковим вектором для туроператора може стати диверсифікація географії внутрішніх маршрутів через освоєння регіонів, які раніше не вважали пріоритетними, але продемонстрували стійкість та зростання потенціалу під час воєнного стану. Доцільно розширити асортимент за межі традиційного західного регіону, що дасть змогу задовольнити запит на коротко тривалий відпочинок, а саме тури вихідного дня для мешканців з великих міст.

Окремим перспективним напрямком, що потребує делікатного підходу є меморіальний туризм у деокупованих регіонах Київщини та Чернігівщини. У разі впровадження таких маршрутів під егідою Join Up!, необхідним є дотримання суворих етичних норм та залучення фахівців з Українського інституту національної пам'яті, що дозволить створити якісний продукт «екскурсії містами героїв», кошти від реалізації таких турів доцільно спрямовувати на благодійні проєкти відновлення.

Впровадження гнучких умов бронювання є критичним напрямом адаптації Join Up! до сучасних умов державного регулювання, оскільки можливість оперативного перенесення турів та скасування поїздок без фінансових втрат дозволяє оператору мінімізувати ризики, спричинені воєнним станом та змінами у законодавстві. Така організаційна гнучкість створює необхідний фундамент для впровадження нових соціально – значущих продуктів зокрема психологічного та філантуризму, що дозволяє компанії зберігати ринкову стійкість та відповідати актуальним запитам суспільства на ментальне відновлення.

Для узагальнення ключових проблем функціонування туристичного оператора ТОВ «Join Up!» та запропонованих напрямів його адаптації до сучасних умов державного регулювання нижче наведено систематизовані результати у вигляді таблиці 3.1., що відображає взаємозв'язок між виявленими викликами, управлінськими заходами та очікуваними ефектами їх реалізації.

Таблиця 3.1

Напрями адаптації діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» до сучасних умов
державного регулювання

№	Проблема	Захід адаптації	Очікуваний ефект
1	Воєнні ризики	Гнучке бронювання	Збереження клієнтів
2	Регуляторні зміни	Цифровізація CRM	Прозорість діяльності
3	Безпекові вимоги	Перевірка маршрутів	Зниження ризиків
4	Недостатній рівень захисту туристів	Цілодобова підтримка та страхування туристів	Підвищення безпеки та довіри клієнтів
5	Часті зміни правил перетину кордону	Автоматичне оновлення інформації для туристів	Швидке інформування клієнтів
6	Погіршення психологічного стану населення	Впровадження «psy-tourism»	Новий попит на туристичні послуги

Джерело: створено автором

Одним із найбільш важливих напрямів є адаптація системи захисту туристів, тому що на сьогоднішній день саме безпека та захист прав споживачів туристичних послуг є одним із пріоритетів державної політики в сфері туризму.

Для ТОВ «Join Up!» це означає впровадження наступних практичних кроків. По перше, дуже важливо продовжувати вдосконалювати встановлення швидкого зв'язку із клієнтами через мобільні додатки та чат-боти, які працюють цілодобово. Це робиться для того, щоб клієнт в будь-який момент міг дізнатися все про перенесення рейсу, нові правила на кордоні чи ситуацію в країні, до якої він вирушає.

По друге, варто розширити страховку, було б добре, якби страховий поліс покривав не тільки лікування, а наприклад й випадки, коли тур скасовується не з вини туриста, стаються якісь непередбачувані події або затримується літак. Хоча ТОВ «Join Up!» вже використовує окремі програми страхування туристів, сучасні умови державного регулювання потребують подальшого вдосконалення системи захисту клієнтів. Тому туроператору необхідно мати чіткий план дій та відпрацьовувати його на випадок надзвичайних ситуацій за кордоном, щоб швидко зреагувати на це.

Реалізація запропонованих заходів пов'язана з певними ризиками, серед яких основною проблемою є фінансові витрати, оскільки впровадження цифрових сервісів, програм страхування та покращення організації цілодобової підтримки туристів потребують додаткової інвестиції. Постає ризик нестабільності зовнішнього середовища, серед яких воєнні дії та зміни міжнародної ситуації, на які компанія не може повністю вплинути.

Джерелами фінансування можуть стати власний прибуток ТОВ «Join Up!», партнерські програми зі страховими компаніями, а також участь у грантових програмах підтримки туристичної галузі, серед яких державна програма 5-7-9, грантові програми Євросоюзу, а також програми Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ).

Оцінку ефективності впровадження змін можна буде здійснювати на основі простих показників (KPI), зокрема: зменшення кількості скарг серед туристів, скорочення часу реагування на звернення, та збільшення повторних звернень та бронювань послуг компанії.

Для посилення відповідності діяльності туроператора вимогам державного регулювання в умовах нестабільності, рекомендується визначити пріоритетним напрямом адаптації поглиблену інтеграцію цифрових інструментів із державними безпековими стандартами.

Враховуючи, що цифровізація стала ключовим чинником розвитку сучасної туристичної галузі, впливаючи на всі етапи туристичного досвіду, компанії необхідно модернізувати систему динамічного пакетування шляхом впровадження алгоритмів автоматичного контролю. Це означає, що автоматизоване оновлення турпродукту має не лише підтягувати ціни в реальному часі, а й автоматично блокувати продаж послуг у регіонах, які офіційно визнані МЗС або державними органами як небезпечні. Це забезпечить пряме виконання ліцензійних умов щодо безпеки туристів та виключити ризик продажу неактуальних послуг.

З метою адаптації до політики цифровізації, що реалізується в межах концепції «держава у смартфоні», доцільно рекомендувати розширення функціоналу застосунку Join Up! у частині взаємодії з державними реєстрами. Оскільки реалізація

цифрових рішень дозволяє компаніям покращувати обслуговування та підвищити конкурентоспроможність, пропонується впровадити модуль автоматичної перевірки актуальних правил перетину кордону безпосередньо в цифровому маршрутному листі туриста. Це дозволить оператору миттєво реагувати на зміни в розкладах авіарейсів сусідніх країн та оперативно адаптувати логістичні ланцюжки до нових регуляторних обмежень, включаючи зміни в комендантській годині. Використання таких інструментів забезпечує створення комфортних та безпечних умов для туристів, що відповідає концепції смарт-туризму та пріоритетам державної безпеки.

Крім того, в контексті державного вектора на інклюзивність, рекомендується адаптувати інтерфейс онлайн продажів для категорій громадян, що потребують особливої уваги. Це передбачає впровадження окремих фільтрів для сертифікованих державою інклюзивних готелів та автоматичний розрахунок маршруту з урахуванням доступності для людей з інвалідністю. Враховуючи важливість туристичної галузі для економічного відновлення держави, розвиток таких цифрових каналів сприятиме прозорості фінансових потоків та зміцненню позицій Join Up!, як суб'єкта, що повністю відповідає вимогам державного нагляду.

В умовах посилення державного регулювання туристичної галузі, що орієнтоване на цифровізацію та гармонізацію із європейськими стандартами якості, одним із стратегічних напрямів адаптації туроператора стає поглиблення інтеграції інноваційних CRM-інструментів.

Як свідчать сучасні дослідження, управління туристичними проєктами в умовах сталого розвитку вимагає не лише раціонального використання географічних ресурсів, а й впровадження системи, що дозволяє перетворити якість обслуговування на конкурентну перевагу. Для Join Up! , як одного з лідерів ринку, що вже частково використовує цифрові рішення, подальша автоматизація та систематизація роботи з клієнтською базою є критичною для забезпечення відповідності концепції «держава у смартфоні» та підвищення прозорості операційної діяльності.

Впровадження розширеного функціоналу CRM-інструментів сприятиме суттєвому підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та персоналізації туристичних

послуг. Зокрема, автоматизація процесу нагадувань дозволить системі самостійно інформувати туриста про критичні етапи подорожі, такі як:

- час вильоту;
- необхідність оновлення документів;
- страхові випадки.

Це дозволить мінімізувати ризик людського фактору та відповідає вимогам державних стандартів щодо захисту прав споживачів.

Тому систематизація даних у CRM-модулях дасть змогу Join Up! реалізувати стратегію повторних продажів на основі глибокого аналізу попередніх запитів, трансформуючи масовий продукт у персоналізовані пропозиції, що базуються на індивідуальних уподобаннях клієнта та його досвіді взаємодії з брендами.

Саме використання аналітики Big Data в межах CRM-системи, що корелює з міжнародними стандартами, дозволить туроператору ефективніше прогнозувати попит і адаптувати логістичні рішення до регіональних особливостей дестинацій, зокрема в західному регіоні.

Незважаючи на те, що туроператор використовує окремі елементи цифрового управління, перехід до повної автоматизації маркетингових комунікацій та сервісного супроводу дасть змогу компанії подолати зафіксовані загрози, як-от технологічна нерівність та висока властивість ринку.

Таким чином, адаптація діяльності туроператора через розвиток smart-технологій стає не просто технічним оновленням, а необхідною умовою виконання державних вимог щодо модернізації туристичної галузі, забезпечуючи автентичність клієнтського досвіду та емоційну прив'язаність відвідувачів до бренду в межах стратегії сталого розвитку.

Серед головних інструментів забезпечення життєздатності бізнесу в межах нових державних стандартів важливим напрямом стає стратегія підвищення клієнтоорієнтованості. Сучасні тенденції ситуації на ринку України свідчать про поступову адаптацію галузі, попри скорочення кількості суб'єктів господарювання на 19,5% обсяг податкових надходжень від туроператорської діяльності у 2024 році продемонструвала зростання на 48% порівняно з попереднім роком.

Це підтверджує, що ефективне підлаштування під вимоги регулятора та гнучка зміна структури продукту дозволяють лідерам ринку підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами, тому клієнтоорієнтований підхід Join Up! сьогодні реалізується через синхронізацію бізнес процесів із нормативними вимогами щодо безпеки та інклюзивності.

Оскільки ризики безпеки залишаються вирішальним фактором для 57,4% потенційних туристів, адаптація оператора передбачає впровадження внутрішніх протоколів цивільного захисту, які відповідають державним безпековим стандартам на кожному етапі обслуговування.

Важливим вектором адаптації є впровадження концепції сталого розвитку, що розглядається як інструмент комплексної трансформації туристично-рекреаційної сфери в умовах системних викликів. Для туроператора це може означати перехід від стратегій швидкого економічного зростання до моделі резильєнтності, що дає здатність системі адаптуватися до невизначеності та відновлювати функціональність після кризових шоків.

У межах цього підходу цифрова трансформація операторів стає не лише зручністю, а й інструментом прозорості та відповідальності державним стандартам моніторингу туристичних потоків, це важливо для понад 63,3 % споживачів, які використовують цифрові канали, як основне джерело інформації про послуги.

Клієнтоорієнтованість у цьому контексті трансформується у наданні безперервного інформаційного супроводу та гарантування безпеки, що формує цілісний і позитивний клієнтський досвід навіть за умов існуючих обмежень.

Паралельно з цим, адаптація Join Up! передбачає реалізацію за принципом інклюзивності та безбар'єрності, що є важливою складовою державної політики та концепції сталого розвитку туризму в Україні. Орієнтація на клієнта вимагає від оператора диференціації послуг із урахуванням потреб соціально вразливих груп, що не лише відповідає нормам соціальної справедливості, а й відкриває нові сегменти ринку.

Крім того враховуючи, що 21% українців сприймають подорожі як спосіб економічної підтримки, оператор адаптує свою діяльність через територіальну

диференціацію маршрутів, залучаючи локальних постачальників послуг у регіонах, що не постраждали від бойових дій.

Такий перехід забезпечує збалансованість розвитку, зручність для споживача та повну відповідність діяльності туроператора державним пріоритетом щодо стабілізації національної економіки та збереження рекреаційного потенціалу територій. У підсумку адаптаційна модель оператора базується на інтеграції економічної ефективності з екологічною відповідальністю та соціальною інклюзією, що забезпечує довгострокову життєздатність туристичної системи у післявоєнний період.

3.2. Практичні заходи з підвищення ефективності державної підтримки туристичних підприємств

У сучасних умовах розвитку сфери туризму і рекреації важливе значення має ефективна державна підтримка туристичних підприємств, оскільки саме вона сприяє стабілізації їх діяльності, відновленню туристичних потоків та підвищенню конкурентоспроможності галузі. Разом із тим існує потреба у вдосконаленні окремих механізмів підтримки з урахуванням сучасних економічних і безпекових викликів. Тому у даному пункті запропоновано практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності державної підтримки туристичних підприємств, зокрема, туроператора ТОВ «Join Up!», враховуючи результати, наведені в попередньому пункті та на основі вивчення наукових джерел [65, 66, 67, 68].

З огляду на комплексність сучасних викликів, що впливають на діяльність туристичних підприємств, доцільним є систематизація основних проблем та інструментів державної підтримки, спрямованих на їх подолання (див. табл.3.2.).

Окремі з наведених проблем, інструментів державної підтримки та очікуваних результатів потребують більш детального розгляду.

Таблиця 3.2

**Заходи державної підтримки туристичних підприємств в Україні
в контексті сучасних викликів**

№	Проблема	Захід державної допомоги	Очікуваний результат
1.	Високі фінансові ризики туроператорів	Запровадження диференційованих фінансових гарантій залежно від масштабу діяльності туроператора + розвиток механізмів страхування воєнних та форс-мажорних ризиків	Підвищення фінансової стійкості підприємств, зменшення ризику банкрутств та забезпечення захисту туристів у кризових умовах
2.	Нестача обігових коштів	Пільгове кредитування	Підвищення ліквідності
3.	Руйнування інфраструктури	Реєстр збитків та компенсаційні механізми	Відшкодування втрат
4.	Скорочення попиту	Соціальні туристичні ваучери	Стимулювання внутрішнього туризму
5.	Дефіцит інвестицій	Гранти та державні субсидії	Розвиток туристичних продуктів
6.	Високі витрати на оновлення бази	Лізингові програми	Оновлення транспорту та обладнання
7.	Небезпека туристичних маршрутів	Маркування укриттів та розмінування територій	Підвищення безпеки туристів
8.	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Перепідготовка персоналу	Формулювання кадрового потенціалу
9.	Низька конкурентноспроможність галузі	Державно-приватне партнерство	Підвищення ефективності туристичної діяльності

Джерело: створено автором

Так, одразу важливо зазначити, що високі фінансові ризики туристичних операторів обумовлюють необхідність удосконалення державного підходу до системи фінансових гарантій, що є особливо актуальним для великих туристичних операторів, зокрема ТОВ «Join Up!». Доцільним є запровадження диференційованих фінансових гарантій залежно від масштабу діяльності туроператора, а також розвиток механізмів страхування воєнних і форс-мажорних ризиків. Реалізація таких інструментів дозволить підвищити фінансову стійкість підприємств, зменшити ймовірність їх банкрутства та посилити рівень захисту туристів у кризових умовах. Водночас зазначені положення потребують подальшого професійного обговорення у фаховому середовищі та можуть бути враховані при підготовці проєкту оновленої

редакції Закону України «Про туризм» як один із напрямів удосконалення системи державного регулювання галузі.

В умовах високого ризику та невизначеності, зумовлених воєнними діями на значній частині території України, наявністю екологічних загроз та соціально-політичною нестабільністю, необхідність вирішення проблем функціонування туристичної сфери набуває особливого значення. Для такого масштабного туроператора, як Join Up!, державна підтримка стає ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості та здатності до адаптації. Сталий розвиток туристичної характеризується динамічністю та системністю, що вимагає від підприємства постійного впровадження інноваційних рішень. У даному контексті для туроператора доцільним може стати розширення доступу до державних грантових програм, серед яких: програма «5-7-9», «Робота», програми ДАРТ, а також впровадження пільгового кредитування, зокрема грантів і субсидій від державних та міжнародних організацій, що здатні стимулювати розвиток нових туристичних продуктів та модернізацію інфраструктури без надмірного фінансового навантаження на власні ресурси компанії.

«Робота» передбачає надання безповоротного фінансування для створення та розвитку власної справи, для ТОВ «Join Up! використання даної програми може стати дієвим інструментом розвитку внутрішнього туристичного ринку через підтримку малого бізнесу, який формує значну частину туристичної інфраструктури. Державне фінансування створення нових закладів розміщення, гастрономічних локацій, крафтових виробництв та рекреаційних об'єктів допоможе створити нові туристичні маршрути та сформувати нові туристичні продукти. Остаточним результатом має стати підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, активізація регіонального туризму та забезпечення додаткових можливостей для післявоєнного відновлення галузі.

Пільгове кредитування об'єктів туристичної інфраструктури під спеціальні програми дозволить оператору отримувати фінансування для розширення спектру послуг та оновлення матеріально-технічної бази навіть за умов низьких обсягів прямих іноземних інвестицій та валютних коливань.

Важливою складовою державної підтримки також є розвиток інструментів лізингу, що дозволяє оновлювати транспортний парк та обладнання, забезпечуючи високу якість і безпеку сервісу без значних початкових витрат. Окрім суто фінансових механізмів, особливу роль відіграє публічно-приватне партнерство, яке забезпечує доступ до нових ресурсів та експертизи приватного сектору, сприяючи підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку через використання новітніх технологій.

Практичним прикладом реалізації державно-приватного партнерства в туристичній сфері України є проекти реконструкції та комерціалізації об'єктів культурної спадщини, наприкладі Шенборнського палацу в Закарпатській області. Тому держава встановлює правила та залучає капітал, а бізнес фінансує відновлення та розвиває туристичний сервіс.

Можна дійти висновку, що кінцевим результатом такої ініціативи є створення комплексів національного значення та збільшення туристичного потоку. Для туроператора ТОВ «Join Up!» такі об'єкти формують основу для розширення туристичних маршрутів, реконструкція дозволить додати об'єкти до популярних маршрутів, що і підвищить їхню цінність для туристів і урізноманітнить послуги на ринку.

Державна підтримка є критично важливою саме зараз, оскільки вона дозволяє мінімізувати негативний вплив воєнних дій, протидіяти тінізації галузі та гарантувати безпеку туристів, що є обов'язковою умовою для збереження репутації регіону та бренду ТОВ «Join Up!»

Активне використання цих фінансових інструментів у системі державного регулювання допоможе туристичному оператору не лише подолати поточні кризові явища, а й створити надійну основу для довгострокового економічного зростання та підвищення якості життя територіальних громад через зниження соціальної напруги.

Другим вектором підвищення ефективності державної підтримки є вдосконалення публічних механізмів захисту та відновлення туристичного потенціалу, що особливо актуально для ТОВ «Join Up!» в умовах воєнних руйнувань.

Практичним заходом у цьому напрямі має стати активна участь держави у фіксації та оцінці збитків через спеціальні державні реєстри. Оскільки втрати туристичного сектору оцінюються у 19,6 млрд \$, створення прозорої бази пошкодженого майна туроператора дозволить юридично обґрунтувати вимоги щодо відшкодування витрат за рахунок активів країни-агресора.

Держава також має виступити посередником у залученні міжнародного патронату над зруйнованими об'єктами культурної спадщини, що входять до ключових маршрутів туроператора, забезпечуючи їх реставрацію за кошти іноземних партнерів та фондів ЮНЕСКО.

Одним з важливих практичних кроків з боку держави є інституційна підтримка кадрового капіталу, зважаючи на великі людські втрати та масову міграцію фахівців, державні органи мають забезпечити перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу туроператора через оновлення навчальних програм у закладах профільної освіти. Це дозволить компанії отримувати фахівців, здатних працювати у стресових умовах та забезпечувати безпековий супровід клієнтів, що мінімізує витрати оператора на пошук та навчання нових співробітників.

Для стабілізації діяльності Join Up! держава має впровадити безпекові та техніко-технологічні заходи на маршрутах. Практична реалізація цього пункту передбачає державне фінансування маркування туристичних об'єктів із чітким зазначенням укриттів та бомбосховищ, що є критично важливим для гарантування безпеки життя і здоров'я туристів. Крім того, державні регуляторні заходи повинні бути спрямовані на посилення екологічного контролю та розмінування територій, які мають потенціал для відновлення туристичних потоків.

Додатковим інструментом підтримки може стати система соціальних туристичних ваучерів для ветеранів та їх родин. Реалізація яких через великих операторів забезпечить стабільне завантаження готельних комплексів навіть у низький сезон. Це дозволить перетворити державні видатки на реальне замовлення послуг, підтримуючи ліквідність Join Up!

Держава може стимулювати туристичну кластеризацію та підтримку крафтових виробників, для туроператора це практично означає державну допомогу в інтеграції релокованого малого бізнесу та крафтових брендів у великі туристичні маршрути.

Держава може виділяти кошти на підтримку цих мікро-брендів, що автоматично створюватиме для туроператора готові унікальні локації для реабілітаційного та гастрономічного туризму.

Така синергія, підтримана державною інформаційною кампанією про нашу країну, як «героя» дозволить сформувати новий позитивний імідж України та залучити іноземних відвідувачів навіть у складний післявоєнний період.

У сучасних умовах глобалізації туристичний імідж держави виступає не лише як інструмент маркетингу, а як стратегічний чинник соціально-економічного розвитку та національної безпеки. Для України процес формування позитивного сприйняття на світовій арені набув особливої гостроти у зв'язку з політичними трансформаціями, військовими викликами та інтенсивною інтеграцією до європейського простору. Проте, згідно з аналітичними дослідженнями 2022-2025 років, образ України пройшов через етап глибокого переосмислення, та постав як символ стійкості, що заклало основу для нових форматів подорожей: солідарного, волонтерського та меморіального туризму.

На нашу думку, саме ця трагічна сторінка історії стала поштовхом для того, щоб світ нарешті побачив справжнє обличчя України – не як додаток до пострадянського простору, як це тривалий час формувалося у міжнародному інформаційному просторі, а як самостійний потужний культурний центр.

Актуальність державної підтримки туристичних підприємств зумовлена необхідністю збереження інфраструктурного потенціалу та адаптації бізнесу до роботи в кризових умовах. Дослідження показують, що попри падіння України в міжнародних індексах, таких як Індекс національних брендів Anholt-Ipsos (з 47-го на 57-ме місце), це падіння є тимчасовим і пов'язаним із прискореним зростанням конкурентів та об'єктивними загрозами війни.

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що статичні показники не завжди відображають реальний потенціал, тому що зниження в рейтингах – це лише сигнал для того, що нам потрібно діяти агресивніше в інформаційному полі.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо адаптації діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» та удосконалення механізмів державної підтримки спрямовані на підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах. Це дає змогу перейти до формування загальних висновків кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило встановити, що адаптація діяльності туристичного оператора ТОВ «Join Up!» до сучасних умов функціонування туристичної сфери повинна здійснюватися з урахуванням особливостей державного регулювання, яке в Україні має переважно інституційно-нормативний характер та реалізується через систему правових, ліцензійних, фінансово-гарантійних і безпекових вимог. При цьому державне регулювання не передбачає прямого втручання у господарську діяльність приватних туристичних компаній, а спрямоване на забезпечення контролю, захисту прав туристів та стабільності функціонування туристичного ринку.

Встановлено, що для ТОВ «Join Up!» ключовими напрямками адаптації є цифровізація управлінських процесів, впровадження гнучких умов бронювання, посилення системи безпеки туристів, розвиток внутрішнього туризму, а також орієнтація на нові соціально значущі туристичні продукти, зокрема психологічний та інклюзивний туризм. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості підприємства, збереженню конкурентних позицій та адаптації до сучасних ризиків і логістичних обмежень.

У роботі обґрунтовано, що важливим напрямом удосконалення державної підтримки туристичних підприємств є розвиток фінансових механізмів захисту

туристичних операторів, що є особливо актуальним для великих компаній, зокрема ТОВ «Join Up!». Доцільним є запровадження диференційованих фінансових гарантій залежно від масштабу діяльності туроператора та розвиток механізмів страхування воєнних і форс-мажорних ризиків. Такі заходи сприятимуть підвищенню фінансової стійкості підприємств, зниженню ризику банкрутств та посиленню захисту туристів у кризових умовах. Водночас зазначені пропозиції потребують подальшого професійного обговорення та можуть бути враховані при підготовці оновленої редакції Закону України «Про туризм».

Проведений аналіз також підтвердив, що ефективна державна підтримка туристичної сфери повинна поєднувати фінансові, організаційні, кадрові та безпекові механізми, включаючи пільгове кредитування, грантові програми, державно-приватне партнерство, розвиток туристичної інфраструктури, цифровізацію та підтримку кадрового потенціалу. Реалізація таких заходів сприятиме не лише подоланню наслідків воєнної кризи, а й формуванню передумов для довгострокового розвитку туристичної галузі України та її післявоєнного відновлення.

Важливе значення також має формування позитивного міжнародного туристичного іміджу України як держави зі значним культурним, історичним і рекреаційним потенціалом. У сукупності запропоновані рекомендації створюють основу для відновлення туристичних потоків, підвищення інвестиційної привабливості галузі та забезпечення стійкого розвитку туристичної сфери України у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Особливості державного регулювання розвитку підприємств туристичної сфери в сучасних умовах (на прикладі туроператора ТОВ «Join Up!»)» було досягнуто поставленої мети та виконано визначені у вступі завдання.

1. У процесі дослідження теоретичних основ державного регулювання туристичної сфери встановлено, що туристичні підприємства є важливими суб'єктами національної економіки, які забезпечують розвиток регіонів, формування бюджетних надходжень, зайнятість населення та міжнародний імідж держави. Визначено, що державне регулювання туристичної сфери в Україні має переважно інституційно-нормативний характер і реалізується через систему правових вимог, ліцензування, фінансових гарантій, стандартизації та контролю за дотриманням законодавства у сфері захисту прав туристів. Встановлено, що сучасна модель державного регулювання орієнтована на цифровізацію, прозорість функціонування ринку та розвиток державно-приватного партнерства.

2. У результаті аналізу сучасного стану туристичної сфери України встановлено, що функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності, спричиненим воєнним станом, безпековими ризиками, зміною логістичних маршрутів, скороченням туристичних потоків та трансформацією попиту на туристичні послуги. Водночас визначено, що туристична сфера демонструє здатність до адаптації через розвиток внутрішнього туризму, цифрових сервісів, нових туристичних продуктів та орієнтацію на післявоєнне відновлення галузі.

3. Дослідження особливостей функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану дозволило встановити, що ключовими чинниками забезпечення їх стійкості є гнучкість бізнес-моделі, цифровізація процесів, посилення безпекових механізмів та швидка адаптація до регуляторних і логістичних змін. Визначено, що особливого значення набувають внутрішній, психологічний,

інклюзивний та меморіальний туризм, які відповідають сучасним суспільним потребам і формують основу для розвитку туристичної сфери у післявоєнний період.

4. У ході аналізу діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» встановлено, що підприємство функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері туризму та адаптує свою діяльність до сучасних умов державного регулювання. Аналіз господарсько-економічної діяльності компанії підтвердив значний вплив воєнних і геополітичних чинників на результати її функціонування. Разом із тим встановлено, що завдяки переорієнтації логістики, розвитку цифрових сервісів, диверсифікації туристичного продукту та розвитку внутрішнього туризму компанія змогла зберегти конкурентні позиції на ринку.

5. У процесі оцінки впливу державного регулювання на діяльність ТОВ «Join Up!» визначено, що державний вплив на туристичний бізнес реалізується переважно через нормативно-правові, фінансово-гарантійні та безпекові механізми, а не через пряме втручання у господарську діяльність підприємства. Встановлено, що сучасні умови функціонування туристичної сфери потребують подальшого вдосконалення системи державної підтримки, зокрема розвитку механізмів пільгового кредитування, грантових програм, державно-приватного партнерства та страхування воєнних і форс-мажорних ризиків. Обґрунтовано доцільність запровадження диференційованих фінансових гарантій залежно від масштабу діяльності туроператорів, що є особливо актуальним для великих туристичних операторів, зокрема ТОВ «Join Up!». Визначено, що зазначені пропозиції можуть бути враховані у процесі подальшого вдосконалення законодавства та підготовки оновленої редакції Закону України «Про туризм».

6. За результатами дослідження визначено основні напрями адаптації діяльності туроператора ТОВ «Join Up!» до сучасних умов функціонування туристичної сфери. До них віднесено впровадження гнучких умов бронювання, розвиток цифрових CRM-систем, автоматизацію інформаційної підтримки туристів, посилення системи безпеки та страхового захисту, розвиток внутрішнього туризму, а також формування нових соціально орієнтованих туристичних продуктів, зокрема «psy-tourism». Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та формуванню передумов для стабільного розвитку у післявоєнний період.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективне державне регулювання туристичної сфери в сучасних умовах повинно поєднувати нормативно-правові, економічні, цифрові та безпекові механізми підтримки. Для туристичних підприємств, зокрема ТОВ «Join Up!», адаптація до сучасних викликів через цифровізацію, розвиток внутрішнього туризму, підвищення рівня безпеки та впровадження інноваційних туристичних продуктів є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності функціонування та подальшого розвитку туристичної сфери України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Школа І. М., Ореховська Т. М., Корольчук О. П. та ін. Розвиток туристичного бізнесу регіону: навч. посіб. / за ред. І. М. Школи. Чернівці: Книги-XXI, 2007. 292 с.
2. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3 ч. В. П. Руденко, В. Я. Вацеба, В. Н. Підгірна, М. В. Цепенда та ін. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2019. 504 с.
3. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.02.2026) .
4. Факторальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: колективна монографія / за ред. проф. М. Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 270 с.
5. Чинники формування та функціонування ринку туристичних послуг // Маркетинг в туризмі : навч. посіб. / Луцький національний технічний університет : вебсайт. URL: <https://surl.li/jvupom> (дата звернення 04.02.2026).
6. Адміністративний менеджмент та організаційні структури управління в туризмі: навч. посіб. / уклад.: М.Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 232 с.
7. Організація туризму: підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. — Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с.
8. Щепанський Е. Організаційний механізм інвестування туристично-рекреаційного комплексу регіону // Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. Вип.1(4). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/schepansky.htm (дата звернення: 04.02.2026).
9. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 №1162. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF/ed20250313#Text> (дата звернення: 04.02.2026).

10. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 №991 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2026).
11. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.02.2026).
12. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/991-2015-%D0%BF> (дата звернення: 06.02.2026).
13. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 06.02.2026).
14. Глобальний етичний кодекс туризму : Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: <https://www.untourism.int/> (дата звернення: 06.02.2026).
15. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 06.02.2026).
16. Міністерство економіки України: офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 06.02.2026)
17. Іванова О. В. Механізми державного управління у сфері туризму в Україні // Університетські наукові записки. 2021. № 3(81). С. 166–173. URL: https://www.unz.univer.km.ua/index.php/unz/uk/article/view/81_166-173_19 (дата звернення: 06.02.2026).
18. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 06.02.2026).

19. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2735-17/ed20220101> (дата звернення 06.02.2026).
20. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України “Про туризм” та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму» : реєстр. № 4162 від 29.09.2020 // Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4586-20> (дата звернення: 08.02.2026).
21. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).
22. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 08.02.2026).
23. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738-п // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.02.2026)
24. План відновлення України : офіційний веб-портал. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).
25. Борисенко О. Державні механізми підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні // Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 4. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.15421/152454> (дата звернення: 10.02.2026).
26. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 24.12.2019 № 1162 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF/ed20250313> (дата звернення: 10.02.2026).

27. Бащак М. М. Вплив геополітичної нестабільності на розвиток туризму // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 5. С. 5–12. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1117> (дата звернення: 10.02.2026).
28. Туристична статистика України (2015–2021, в'їзд іноземних громадян, виїзд українців за кордон) : інтерактивний звіт. URL: <https://datastudio.google.com/reporting/ef4e05ee-33c4-49af-b70b-ddb7f5568c68/page/n1BVC> (дата звернення: 12.02.2026).
29. Кількість туристів до України за перше півріччя 2021 року зросла на 9% порівняно з другим півріччям 2020 року : новина / Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://sur.l.i.pkzgm> (дата звернення: 12.02.2026).
30. Дзюрах Ю. М., Гуц Р. Б. Державне регулювання розвитку індустрії туризму України в умовах воєнного стану // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. — 2024. — Т. 35 (74), № 1. — С. 111–118. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/16.pdf (дата звернення: 12.02.2026).
31. Барвінок Н. В. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні // Věda a perspektivy. — 2022. — № 4 (11). — С. 139–151. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151) (дата звернення: 12.02.2026).
32. Нездоймінов С. Г., Шинкаренко Л. В. Стратегічні підходи до розвитку сфери туризму територіальних громад в умовах повоєнної відбудови / С. Г. Нездоймінов, Л. В. Шинкаренко // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня 2025 р., м. Полтава). — Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025. — Т. 2. — С. 841–843.
33. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану / Л. Слатвінська, О. Збиранник, Н. Мацак // Вісник

- сучасної науки. 2024. Вип. 59, № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19> (дата звернення: 14.02.2026).
34. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. URL: <https://surl.li/xiqxsa> (дата звернення: 14.02.2026).
 35. Чернега О. М. Трансформація туристичної галузі під час війни в Україні через цифрові технології // Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка». 2022. № 26 (54). С. 43–50. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3602> (дата звернення: 14.02.2026).
 36. Петришин Д. Ю., Радзімовська О. В., Камінський Л.-Р. Ю., Крижанівський Т. Я., Цімура М. В. Антикризові стратегії управління інвестиційними проєктами туристичних підприємств // Академічні візії. 2025. Вип. 1. С. 45–57. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17614928> (дата звернення: 14.02.2026).
 37. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу // Економіка та суспільство. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6418/6565657691> (дата звернення: 14.02.2026).
 38. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю., Фединець М. М., Кашин А. В. Антикризове управління та стратегічний розвиток туристично-рекреаційної сфери в умовах післявоєнного відновлення України // Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 1. С. 55–67. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/440> (дата звернення: 15.02.2026).
 39. Тимошенко Т. О., Шевчук О. А., Шевчук О. В. Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повоєнного відновлення // Економіка та суспільство. 2024. № 63. С. 124–136. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4200> (дата звернення: 15.02.2026).
 40. Моца А. А., Шевчук С. М., Серєда Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні // Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 257–262.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560> (дата звернення: 15.02.2026).

41. Демко В. С., Тараненко Г. Г., Шлєіна Л. І. Європейські підходи до оцінки туристичного потенціалу регіонів у контексті сталого розвитку // *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. Т. 3 (17). С. 147–154. URL: <https://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/211> (дата звернення: 15.02.2026).
42. Офіційний сайт ТОВ «Джоін АП!» : веб-сайт. URL: <https://joinup.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).
43. ТОП-10 туристичних компаній України 2025 : вебсайт. URL: <https://uba.top/travel-companies-of-ukraine/> (дата звернення: 15.02.2026).
44. ТОВ «ДЖОІН АП!» (ЄДРПОУ 38729427) : вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38729427/ (дата звернення: 15.02.2026).
45. SkyUp — міжнародний бренд з українським корінням : офіційний вебсайт. URL: <https://skyup.aero/uk/about> (дата звернення: 16.02.2026).
46. ТОВ «ДЖОІН АП!» (ЄДРПОУ 38729427) : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/38729427> (дата звернення: 16.02.2026).
47. Подорожі повертаються. Куди і коли найчастіше літали українці у 2021 році. URL: <https://surl.lt/eebvst> (дата звернення: 16.02.2026).
48. Туроператор Join UP! оприлюднив результати 2022 року. URL: <https://www.wing.com.ua/content/view/33442/81> (дата звернення: 18.02.2026).
49. Join UP! підбиває підсумки 2023 року. URL: <https://www.wing.com.ua/content/view/34710/81/> (дата звернення: 18.02.2026).
50. Відпочинок під час війни — аналіз туристичного сезону 2025 від Join UP! URL: <https://surl.li/gfdhky> (дата звернення: 18.02.2026).
51. Join UP! Час кризи та виходу на нові ринки – звіт 2022 року. URL: <https://agent-content.joinup.ua/uk/news/chas-krizi-ta-vihodu-na-novi-rinki-zvit-2022-roku/> (дата звернення: 18.02.2026).

52. Богославець О., Царук В., Юрченко К. Організація туристичних подорожей вітчизняним туроперейтингом в умовах воєнного стану: виклики та рішення // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 297–305. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/502> (дата звернення: 23.02.2026).
53. Павлюк С. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення // Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5811> (дата звернення: 23.02.2026).
54. Гавдей С. В. Аналіз традиційних і новітніх чинників розвитку туристичного сектора України / С. В. Гавдей // Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 151–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_8_20 (дата звернення: 23.02.2026).
55. Юрченко С. Державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні // Економічний простір. 2023. № 188. С. 153–162. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-26> (дата звернення: 23.02.2026).
56. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період // Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67> (дата звернення: 23.02.2026).
57. Зеленська О. О., Алешугіна Н. О., Філоненко І. М. Фінансовий стан і перспективи розвитку туристичного бізнесу України в умовах нестабільності // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 359–371. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/4b0b83d4-e0ad-4fc5-9f96-383a89b5b1f9> (дата звернення: 23.02.2026).
58. Пилип'юк О. М. Адміністративно-правове забезпечення реалізації права громадян на виїзд за межі України в умовах воєнного стану // URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-01-12> (дата звернення: 23.02.2026).
59. Андрус'як Н., Аніпко Н. Туристичні продукти туроператора Join Up! в умовах воєнного стану. URL: <https://doi.org/10.31861/geo.2024.849.56-62> (дата звернення: 23.02.2026).

60. «Туристів цікавить сервіс, а не країна походження компанії»: як український туроператор під час війни вийшов на ринок Європи. URL: <https://surl.li/sfclue> (дата звернення: 23.02.2026)
61. Бойко З., Горожанкіна Н., Грушка В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу // Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7> (дата звернення: 25.02.2026).
62. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку // Питання культурології. 2021. № 38. С. 226–235. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956> (дата звернення: 25.02.2026).
63. Тараненко О., Карпенко Н., Андрієнко С., Мороз А., Соболев В. Кон'юнктура туристичного ринку України: тенденції та перспективи // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 3 (117). С. 83–88. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-11> (дата звернення: 25.02.2026).
64. Мажута В. Концептуальні положення сталого розвитку туризму в Україні // Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-13> (дата звернення: 25.02.2026).
65. Зеленська О. О., Руснак Д. Фінансові інструменти для підтримки сталого розвитку туристичної інфраструктури в Україні // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2 (38). С. 220–233. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-220-233](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-220-233) (дата звернення: 25.02.2026).
66. Борисенко О. Державні механізми підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні // Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 4. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.15421/152454> (дата звернення: 25.02.2026).
67. Дидів І. Формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій у країнознавчому контексті // URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4150](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4150) (дата звернення: 28.02.2026).
68. ФДМУ перетворить палац Шенборнів у туристичний магніт із 200–400 млн грн інвестицій. URL: <https://surl.lt/wgucbl> (дата звернення: 28.02.2026).

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ
ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ
(Мінекономіка)

НАКАЗ

28.10.2019

№ 271

Київ

**Про видачу ліцензії товариству
з обмеженою відповідальністю
"ДЖОІН-АП!"**

Відповідно до частини сьомої статті 13 Закону України "Про
ліцензування видів господарської діяльності"

НАКАЗУЮ:

Видати товариству з обмеженою відповідальністю "ДЖОІН-АП!"
(вул. Харківське шосе, буд. 201-203, літера 2А, м. Київ, 02121,
ідентифікаційний код юридичної особи 43051357) ліцензію на право
провадження туроператорської діяльності.

Розрахункові реквізити для внесення плати за видачу ліцензії:

рахунок отримувача – UA788999980000034318896011644;

отримувач коштів – УК у Дарн.р-ні/Дарниц.р-н/22011800;

код отримувача згідно з ЄДРПОУ – 38021179;

банк отримувача – Казначейство України (ЕАП);

код банку отримувача (МФО) – 899998.

Заступник Міністра

Д. О. Романович

4501