

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Гуманітарний факультет
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної (дипломної) роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої освіти

4 курсу, групи ГФ-212

Спеціальність: 242 Туризм

Освітня програма: Туризмознавство

Артем ЧИКУЛОВ

Керівник: к.е.н., доцент Сергій ЦВІЛИЙ

Рецензент: к.е.н., доцентка Анастасія ДІДЕНКО

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 242 Туризм

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«12» лютого 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЧИКУЛОВА Артема Денисовича

1. Тема роботи (проекту) ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ,
керівник роботи (проекту) ЦВІЛИЙ Сергій Миколайович, к.е.н., доцент,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від 11 лютого 2026 року № 48
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, Інтернет-джерела, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Всесвітньої туристичної організації, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні основи інноваційної трансформації туристичної компанії в умовах кризи. 2) Аналіз стану інноваційної трансформації туристичної компанії на ринку туристичних послуг. 3) Проблеми та перспективи інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної (дипломної) роботи складає: 12 таблиць, 4 рисунки.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної (дипломної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЦВІЛИЙ С.М., доцент кафедри ТГРБ	12.02.2026	02.04.2026
2	ЦВІЛИЙ С.М., доцент кафедри ТГРБ	12.02.2026	16.04.2026
3	ЦВІЛИЙ С.М., доцент кафедри ТГРБ	12.02.2026	30.04.2026
Нормо контроль	КОРНІЄНКО О.М., доцент кафедри ТГРБ	12.02.2026	12.05.2026

7. Дата видачі завдання 12 лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	12.02.2026	виконано
2	Вивчення літературних джерел	15.02-10.03.2026	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну роботу	11.03-17.03.2026	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	18.03-31.03.2026	виконано
5	Виконання першого розділу	02.04.2026	виконано
6	Виконання другого розділу	16.04.2026	виконано
7	Виконання третього розділу	30.04.2026	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	02.05.2026	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	09.05.2026	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	12.05.2026	виконано
11	Перевірка роботи керівником	15.05.2026	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	16.05.2026	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.05.-26.05.2026	виконано
14	Подання роботи на кафедру	01.06.2026	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	05.06.-30.06.2026	виконано

Здобувач(ка) вищої освіти _____ Артем ЧИКУЛОВ
(підпис)

Керівник роботи (проекту) _____ Сергій ЦВІЛИЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є розробка рекомендацій з забезпечення інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії.

Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність туристичної компанії.

Предмет дослідження: комплекс методів і інструментів забезпечення інноваційної трансформації туристичної компанії для подолання кризи.

Методи дослідження: метод наукової абстракції, історичний метод, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький, методи системного пошуку і збору даних, методи статистичної діагностики, експертно-оцінювальний аналіз, SWOT-аналіз, метод аналізу досвіду і оцінка експертів, ретроспективний аналіз, науковий пошук, прогнозний, проєктний метод, аналіз й інтерпретація результатів інноваційної трансформації фірми.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів та семінарів, статистична звітність, Інтернет-ресурси, сайти громадських організацій й міжнародних компаній, власні дослідження.

Практичне значення результатів: використання методів та прийомів забезпечення інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії на оперативному та стратегічному рівнях прийняття рішень для подолання кризи й підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку послуг туризму.

Апробація результатів кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні результати доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на науково-практичній щорічній конференції здобувачів вищої освіти «Тиждень науки – 2026» в Національному університеті «Запорізька політехніка», 13 – 17 квітня 2026 р., м. Запоріжжя. Опубліковані тези доповіді.

Структура. Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків.

Обсяг. Загальний обсяг – 75 сторінок, основна частина – 65 сторінок.

Графічний матеріал. Робота містить 12 таблиць та 4 рисунки.

АНОТАЦІЇ

ЧИКУЛОВ Артем. Інноваційна трансформація туристичної компанії як інструмент подолання кризи. – Кваліфікаційна (дипломна) робота.

У кваліфікаційній роботі вивчено теорію інноваційної трансформації туристичної компанії в умовах кризи; проведено аналіз стану інноваційної трансформації туристичної компанії на ринку послуг туризму; розроблено рекомендації з подолання кризи й використання перспектив інноваційної трансформації туристичної компанії. Актуальність обґрунтована потребою у пошуку шляхів забезпечення інноваційної трансформації туристичної фірми. Практичне значення полягає у використанні методів і прийомів забезпечення інноваційної трансформації туристичного підприємства на оперативному та стратегічному рівнях прийняття рішень для подолання кризи.

Ключові слова: туристична компанія, криза, економіки туризму, галузь, інноваційна трансформація, криза, управління, штучний інтелект.

CHYKULOV Artem. Innovative transformation of a travel company as a tool for overcoming the crisis. – Qualifying work.

The qualification work studies the theory of innovative transformation of a tourism company in times of crisis; analyzes the state of innovative transformation of a tourism company in the tourism services market; develops recommendations for overcoming crisis problems and using the prospects for innovative transformation of a domestic tourism company. The relevance is justified by the need to find ways to ensure innovative transformation of a tourism company. The practical significance lies in the use of methods and techniques for ensuring innovative transformation of a domestic tourism company at the operational and strategic levels of decision-making to overcome the crisis.

Keywords: travel company, crisis, tourism economics, industry, innovative transformation, crisis, management, artificial intelligence.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВТО – всесвітня туристична організація

грн. – гривня

див. – дивись

дод. – додаток

ін. – інше

км – кілометр

млн – мільйон

млрд – мільярд

ММСП – мікро-, малі та середні підприємства

МСП – малі та середні підприємства

НАН України – Національна академія наук України

НДтаДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НТП – науково-технічний прогрес

ПЗ – програмне забезпечення

ст. – століття

США – Сполучені Штати Америки

ТА – туристична агенція

тис. – тисяча

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ІІ – штучний інтелект

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

AR – технологія доповненої реальності

CRM-система – ПЗ для управління взаємовідносинами з клієнтами

NPS – система таргетингу в соціальних мережах

SWOT-аналіз – сильні та слабкі сторони, можливості та загрози

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку

VIP – людина, що має персональні привілеї

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ	11
1.1. Сутність інновацій та передумови їх впровадження в діяльність туристичної компанії	11
1.2. Кризові явища на сучасному ринку туристичних послуг та їх вплив на інноваційну трансформацію туристичної компанії	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	27
2.1. Аналіз інноваційної діяльності туристичної агенції «Aurinia tour»	27
2.2. Дослідження інноваційного стану ринку туристичних послуг	36
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	43
3.1. Обґрунтування проблем та перспектив впровадження інновацій в діяльність компаній на ринку туристичних послуг	43
3.2. Рекомендації щодо інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії для подолання кризи	52
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційна трансформація туристичної компанії в кризових умовах є базовим інструментом забезпечення адаптивності, стійкості, довгострокової конкурентоспроможності. Сучасне туристичне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено економічними коливаннями, змінами у поведінці споживачів, технологічними зрушеннями, безпековими викликами та глобальними трансформаціями. У цих умовах традиційні моделі управління туристичним бізнесом виявляються замало ефективними, що актуалізує потребу у впровадженні інноваційних підходів до організації діяльності підприємств туристичної сфери.

Інноваційна трансформація передбачає комплексні зміни у стратегічних орієнтирах, організаційній структурі, корпоративній культурі, інструментах взаємодії зі споживачами, бізнес-процесах. Вона спрямована на подолання поточних кризових наслідків й на формування можливостей для розвитку. Одним із напрямів інноваційної трансформації є цифровізація діяльності туристичних фірм. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, онлайн-платформ бронювання, мобільних додатків, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітичних інструментів дозволяє підвищити швидкість обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечити більш точне прогнозування попиту. Цифрові рішення сприяють формуванню персоналізованих туристичних пропозицій, що відповідають індивідуальним очікуванням туристів і підвищують рівень їх лояльності.

Дослідженням проблемних питань виходу з кризи туристичних фірм і перспектив інноваційної трансформації компаній індустрії туризму України, у тому числі розробки та реалізації інноваційної політики, займається багато вчених, праці яких висвітлено у цій роботі. Серед них: О. Борисова [6], О. Гарбера [12], О. Кальченко [20], О. Лотиш [26], Г. Омельчак [33], Б. Семак [37], А. Турило та М. Адаменко [44], Е. Шепанський [53] й інші дослідники.

Останнім часом над реалізацією задач щодо формування ефективного

інструментарію виходу підприємств туристичної галузі з кризи на основі їх інноваційної трансформації займається багато практиків, вчених, науковців; серед них значну активність демонструють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, В. Зайцева, Н. Зацепіна, Т. Кукліна, О. Корнієнко, Д. Мамотенко, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Цвілій, інші співробітники.

Обраний напрямок даного дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Туристичний, готельно-ресторанний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети (07214).

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність вивчення механізмів ефективного забезпечення інноваційної трансформації туристичної компанії в період кризи. Саме з цих причин обраний напрямок дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок обраної теми роботи з назвами структурних розділів й підрозділів, логікою побудови.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є розробка рекомендацій з забезпечення інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії.

Виходячи з поставленої мети поставлено наступні задачі:

- вивчити теоретичні основи інноваційної трансформації туристичної компанії в умовах кризи на основі опанування досвіду України та світу;
- проаналізувати стан інноваційної трансформації туристичної компанії на ринку туристичних послуг з урахуванням умов кризового функціонування;
- розробити рекомендації з подолання кризових проблем й використання перспектив інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність туристичної компанії.

Предметом дослідження є комплекс методів і інструментів забезпечення інноваційної трансформації туристичної компанії для подолання кризи.

Методи дослідження: метод наукової абстракції, історичний метод, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький

метод, статистичні методи, (розділ 1 – теоретичний), методи системного пошуку і збору даних, методи статистичної діагностики, ретроспективний аналіз, проєктний метод (розділ 2 – дослідницько-аналітичний), прикладний метод аналізу досвіду і оцінка експертів, науковий пошук, прогностичний, SWOT-аналіз, експертно-оцінювальний аналіз, інтерпретація результатів аналізу інноваційної трансформації компанії (розділ 3 – проєктно-рекомендаційний).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти громадських організацій й міжнародних компаній, власні дослідження, тощо.

Практичне значення результатів полягає у використанні методів та прийомів забезпечення інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії на оперативному та стратегічному рівнях прийняття управлінських рішень для подолання кризи й підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Матеріали кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра рекомендовано використати при викладанні освітніх компонентів «Маркетинг туристичних підприємств» та «Публічне управління» здобувачам.

Апробація результатів кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні результати доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на Всеукраїнській науково-практичній щорічній конференції здобувачів вищої освіти «Тиждень науки – 2026» в Національному університеті «Запорізька політехніка», 13 – 17 квітня 2026 р., м. Запоріжжя, за результатами якої опубліковані тези доповіді на тему «Інноваційна трансформація туристичної компанії як інструмент подолання кризи» [63].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (63 найменування) та додатків (3 позиції). Загальний обсяг – 75 сторінок, основний зміст – 65 сторінок. Робота містить 12 таблиці та 4 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність інновацій та передумови їх впровадження в діяльність туристичної компанії

Стосовно характерних ознак розвитку ринку туристичних послуг треба зазначити, що інноваційний процес є системним потоком трансформації ідей у якісно нові технологічні процеси, що сприяють ефективному виробництву конкурентоспроможного туристичного продукту. Середовище запровадження інновацій є тією соціально-господарською складовою, яка сприяє формуванню та реалізації інноваційної політики і виробничої культури, що є інноваційною основою господарювання туристичних компаній, а також сприяє задоволенню широкому аспекту споживчих потреб та інтересів. Систематизація основних термінів, які характеризують сутність інновацій представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація дефініції «інновація» та «інноваційний потенціал» туристичної компанії

Автор	Сутність та зміст терміну
О. Борисова [6]	Інновація – це процес заохочення підприємств до запровадження якісно нових науково-технічних здобутків, формування конкурентоспроможних туристичних компаній.
К. Галасюк [11]	Інноваційне середовище сприяє цивілізованам ринковим відносинам у сегменті обігу товарів інтелектуальної власності, що сприяють науково-технічному розвитку туристичних компаній.
О. Давидова [15]	Інноваційний потенціал – це здатності раціонального виконання завдання щодо реалізації інноваційної мети туристичної компанії.
Г. Омельчак [33]	Інноваційний потенціал – це поєднання ресурсів, які беруть участь у процесі запровадження інновацій в діяльність туристичної компанії.
С. Цвілий [49]	Інноваційний потенціал – це поєднанням ряду наукових, технологічних,, фінансових, інфраструктурних, правових, соціокультурних можливостей, що сприяють реалізації наукових запроваджень у діяльність туристичної компанії.

У своїх наукових працях Н. Бедрік характеризує інновацію, як процес мотивування підприємств до технологічного переоснащення виробництва, запровадження якісно нових науково-технічних здобутків, формування конкурентоспроможних, високоліквідних туристичних товарів та послуг [3].

Інший науковець В. Космидайло стверджує, що інноваційне середовище його складові, сприяють цивілізованим ринковим відносинам у сегменті обігу товарів і послуг інтелектуальної власності, групуванню фінансових ресурсів за визначальними напрямками науково-технічного розвитку, формуванню певних організаційно-правових засад інноваційного підприємництва [25].

Додано, що у створенні та якісному функціонуванні інноваційного середовища туристичної компанії, визначальним є інноваційний потенціал, він є головним критерієм ефективності та раціонального господарювання.

Цікавою є думка дослідників туристичного підприємництва А. Турило і М. Адаменко, які вважають, що інноваційний потенціал підприємства – це показник здатності раціонального виконання доведеного завдання, що дає можливість реалізувати поставлену інноваційну-інвестиційну мету [44]. Так, це свідчить про здатність до ефективної реалізації проекту або програми та раціональних механізмів щодо інноваційних стратегічних змін. Інноваційна мета у цьому випадку стає пріоритетною стратегією туристичної компанії, засобом досягнення важливих завдань. Вказане гарантує отримання високого рівня надходжень у довготерміновій перспективі, і відповідно суттєве зростання конкурентоздатності підприємств на ринку туристичних послуг.

Зазначено, що економісти-науковці В. Захарченко, Н. Корсікова та М. Меркулов у своїх дослідженнях доводять, що інноваційний потенціал підприємства це поєднання ресурсів, які беруть активну участь у процесі запровадження інновацій, є у тісному взаємозв'язку чинників, що формують сприятливі умови для якісного застосування наявних ресурсів з метою отримання необхідних орієнтирів щодо інноваційної діяльності і зростанню конкурентоздатності кожного підприємства зокрема [19]. Також В. Захарченко та С. Жваненко запропонували модель інноваційного розвитку [18].

Варто зазначити, що у своїх працях І. Павленко, аналізуючи складові інноваційного потенціалу, проводячи їх оцінку, доводить що інноваційний потенціал туристичної компанії, характеризується набором та поєднанням ряду наукових, технологічних, фінансових, інфраструктурних, правових, соціокультурних та інших можливостей які сприятимуть реалізації наукових заходжень у туристичній галузі [34].

Отже, інноваційний потенціал має корелюватись та ґрунтуватись на властивостях, які характеризують:

- просторове інноваційне середовище;
- інноваційні можливості підприємства, які заохочують конкуренцію;
- взаємовідносини між певними складовими інноваційної сфери;
- ступінь інноваційних заходжень на туристичному підприємстві та їх вплив результативність.

Тому, на основі зазначеного усі компоненти, що формують інноваційну складову туристичного підприємства як ступінь можливостей реалізувати поставлені завдання, у комплексі дають можливість вийти на зазначений рівень інноваційних завдань по формуванню, освоєнню та реалізації інноваційних нововведень, а також їх запровадження у туристичну сферу.

Європейський досвід заохочення інновацій підтверджує, що для створення системи якісної взаємодії усіх учасників інноваційної діяльності варто створити сучасну інфраструктуру заохочення інновацій. Саме відсутність такої системної інфраструктури є однією з основних перешкод на шляху до інноваційного розвитку туристичного ринку [1; 28; 59].

Бізнес туристичної компанії або її господарське зростання заохочується не тільки економічною діяльністю, але й умінням підприємства і туристичної індустрії пропонувати конкурентоспроможні продукти та формувати новий досвід. Туристичні підприємства діють на конкурентному ринку, який визначається значною турбулентністю та різкими змінами [54]. Для якісного конкурування, туристичні підприємства мають бути інноваційними щодо зменшення витрат та виробництва високоефективних продуктів. Сучасні

стратегії заохочення інновацій зумовлюють певну конкурентоспроможність та сталість на міжнародному туристичному ринку. На даний час туристична галузь втрачає через продукування продукції, яка формується на якісно новому досвіді та трансформації туристичного ринку [58].

Отже, сучасна трансформація висуває складні вимоги до туристичних компаній по інноваційному переоснащенню.. Протяжність життєвого циклу туристичного продукту є значно коротшою, ніж раніше, і це потребує від підприємств впроваджувати якісно нові продукти. Через це можливість туристичних підприємств видозмінюватись, продукувати нові продукти та підлаштовуватися до ситуації на ринку, дасть можливість для ефективної діяльності підприємств та галузі у цілому, як вважає С. Сисоєва [39].

Нововведення у туристичній галузі враховує розробку нестандартного підходу, сучасні вектори застосування наявних ресурсів, пошук нових [29].

Зазначено автором, що інновації в туризмі та в діяльності туристичних компаній, сприяють продукуванню нових продуктів та їх реалізації, які відповідають ринковому попиту. Сьогодні варто створити туристичний портал за регіональними ознаками, що дасть швидко можливість урізноманітнити дії туристичних підприємств. Для цього слід запровадити тренінгові програми, які підвищать здатність адміністраторів в регіонах до управління логістикою та функціонування малого і середнього підприємництва у сфері туризму. В програму тренінгу варто включити маркетинг, особливості формування життєвого циклу продукту, Інтернет-маркетинг, мотивування малого бізнесу.

Варто виділити загальні чинники, що не допомагають запровадженню інновацій у господарську діяльності туристичних підприємств [5]:

- неузгоджена загальнодержавна туристична політика, що гальмує функціонування ринку;
- туроператори та посередники із реалізації туристичних послуг не мають достатньо коштів на запровадження сучасних стратегічних, ефективних інновацій, через те не можуть конкурувати на туристичних ринках розвинених країн, а деякі з них опиняються у кризових умовах функціонування бізнесу;

– на економічні показники інноваційних трансформацій підприємств впливають: поступальні змін інноваційних процесів; незадовільні показники інноваційної культури; значна кількість малих та середніх підприємств мають малі обсяги виробництва, а також фінансово – економічні ресурси.

Проаналізувавши стримуючі фактори запровадження інновацій, можна виділити приклади вдалого застосування інновацій на ринку туристичних послуг. А саме, розвиток передових технологій поступово починає витіснити друковані видання, замінюючи їх публікацією інформації й реклами в Інтернеті або іншими формами. Прикладом є Сполучені Штати Америки, де понад 60% туристів використовують Інтернет для пошуку турів і це доводить, що на сьогодні оперативний пошук необхідної інформації часто відіграє вирішальну роль, тому усе більше споживачів віддають перевагу пошуку й замовлення квитків і готелів в мережі Інтернет, оскільки це набагато зручніше та швидше.

Результатами інноваційних змін є використання мобільних додатків для системи бронювання і замовлень та пропозиція туристичної інформації щодо залучення готелів, авіа-рейсів для індивідуалізації туристичних послуг. Варто зазначити, що у сучасних гаджетів наявною є функція оплати послуг через інтернет, що дає можливість спростити замовлення, а також використання туристичних послуг, як зазначають Н. Трусова та С. Цвілій [43].

Інноваційним поступом є застосування оперативної туристичної реклами у різних соціальних мережах. Це дає можливість споживачеві налагоджувати безпосередній взаємозв'язок з виробниками туристичного продукту та отримувати найактуальнішу інформацію щодо туристичних центрів або оригінальних атракційних об'єктів, що виокремлюють соціальну функцію туризму. Одним із характерних інноваційних запроваджень є розроблення туристичних путівників, у відповідності до особливостей кожного регіону, вони знаходяться у вільному доступі, це дає можливість усім туристам почувати себе ерудованим краєзнавцем [2; 24; 45].

Відносно класифікаційних ознак інновацій в туризмі, то на даному етапі у науковій економічній літературі панує значна кількість трактувань терміну

«інновація». Це, підтверджує, що сьогодні у сфері інноваційної діяльності немає єдиного узгодженого понятійно-категоріального апарату. Учені в даній царині знань, пропонують свої напрацювання щодо змісту трактування поняття «інновація», адже воно відображає масштабність, універсальність, комплексність, застосування поняття інновацій. Різні тлумачення визначень, призводять до формування неоднозначних концептуальних підходів щодо термінології «інновація», це призводить до появи цілої низки видів, тлумачень, формувань системної класифікації за різними одиницями виміру, а також структурними критеріями. Спробуємо з'ясувати різні підходи сучасних науковців у даній сфері за певними визначальними ознаками (див. табл. 1.1).

Аналізуючи різні зазначені підходи щодо класифікації констатовано, що якщо з'ясувати комплексність та системність характеру інновацій та можливі сфери застосування інновацій, то це дасть можливість продукувати новий продукт, інноваційні техніку та технології, сучасні підходи до методів виробництва туристичного продукту. Отже запропоновані інновації за вище зазначеними ознаками будуть сприяти запровадженню передових засобів виробництва на туристичному підприємстві. Оригінальною є запропонована класифікація засновника інноваційної теорії розвитку Й. Шумпетера, вона побудована на засадах новизни і неповторності. Даний науковець виокремлює п'ять напрямів становлення новітніх технологій [42]:

– створення нового туристичного продукту (формування цікавого туру, оригінального екскурсійного маршруту або вектору подорожей; пропозиція нових послуг (медичний туризм, фізично-терапевтичні послуги в готелях);

– реформатування (діяльність інтегрованих готельних ланцюгів; розповсюдження системи франчайзингу; застосування систем управління готельним господарством за контрактом; запровадження комп'ютерних клієнтських баз даних, CRM-систем);

– використання більш ефективного джерела сировини, застосування нових об'єктів показу (сталкінг, індустріальний, діггерство), побудова нових інфраструктурних об'єктів; пропозиція нової атракційної події;

- застосування нового методу у виробничому процесі (електронні системи бронювання у готельних комплексах; електронні системи реалізації авіаційних квитків; системи інтегрованого управління готельним бізнесом; інтернет-реклама; створення віртуальних туристичних агентств;
- вихід на мало освоєні географічні ринки; розробка спеціалізованих туристичних продуктів та послуг для окремо взятих груп споживачів.

Дана класифікація підтверджує, що зазначені інновації та запроваджені нові ідеї є різними, зокрема за змістом та характером, через те, форми, а також їх організація, розміри і способи дії на інноваційну складову є різноманітними. Автор вважає, що базовою класифікацією інновацій є та, що запропонована у керівництві Осло. Стосовно запропонованої методики спостерігаємо чотири складових інновацій: організаційну, продуктову, процесну та маркетингову [35] Уважно проаналізуємо кожен з них, для цього необхідно врахувати їхню спеціалізацію, та запропонуємо власну класифікацію (див. табл. 1.2).

Продуктова інновація – це впровадження на туристичний ринок нового продукту (туру, послуги, товару), який значно відрізняється за своїми функціональними ознаками та технічними характеристиками. Його новизна повинна бути очевидна для виробників, постачальників, споживачів і конкурентів. У боротьбі за нового клієнта, за новий сегмент споживачів туристичні фірми використовують стратегію інноваційного продукту створюючи кардинально новий, раніше невідомий і не маючий аналогів тур.

Процесні інновації передбачають забезпечення розробку і впровадження технологічно нових або значно вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів. Вони можуть мати на меті зниження собівартості або витрат із доставки продукції, підвищення її якості або виробництво чи доставку нових або значно поліпшених продуктів [30].

Маркетингові інновації спрямовані на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій бути запровадженні в будь-якій галузі народного господарства й у будь-якій формі: товару, послуги, методу, технології чи процесу.

Таблиця 1.2 – Критерії класифікації інновацій в туризмі [4; 26; 53]

Критерії класифікації	Складові інновацій
За відповідними структурними змінами	основоположні, покращуючі, незначні інновації, не запроваджені інновації, імітація інновації, антиінновації
За певною сферою діяльності	технологічно-інформаційні, соціально-економічні, громадсько-політичні, екологічні-правові, у сфері туризму і культури, та безпеко-охоронній сфері
За величиною обсягу діяльності	глобальні, національні, цивілізовані, регіональні, точкові
За структурою складових	інновації на вході, інновації на виході, структурно-інноваційні складові підприємства як одиниці системи, яка враховує певні елементи та взаємозв'язки між ними
За цільовими перетвореннями	Управлінські технологічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні
За типом нових запроваджень	матеріально-технічні, соціальні-економічні
За соціальними перетвореннями	інновації, що сприяють соціальним перетворенням, інновації, що призводять соціальні витрати
За інноваційними можливостями	базові (радикальні), комбіновані, комплексні, модифікаційні
За способом взаємовідносин із партнерами	відкриваючі, заміщаючі, повертальні, скасовуючі, ретро інновації
За характером впровадження	неуспішні, дифузійні, одиничні, завершені, незавершені, успішні
За певними ознаками інноваційного процесу	внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні
За метою досягнення кінцевого результату	інновації, що сприяють ефективності виробництва, а також управління підприємством, покращення умови праці, якість продукту, інновації, що забезпечують здоров'я людей, та охорону навколишнього середовища, інновації, що впливають на економію ресурсів, екологічні, багатофункціональні інновації
За місцем у процесі виробництва	забезпечуючі, продуктові
За обсягом виробництва	точкові, системні, стратегічні
За сферою використання	науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-культурні, державно-правові
За масштабами поширення	глобальні, національні, регіональні, галузеві, локальні
За характером	еволюційні, радикальні

Таким чином, систематизація знань практичної цінності інновацій, представленої у вигляді класифікації, дасть змогу типізувати стан і характер інноваційної діяльності різних підприємств економіки, проводити оцінку

попиту на інноваційні проекти, аналізувати інвестиційне підґрунтя. Крім того, дана класифікація дасть туристичному підприємству змогу вживати своєчасні управлінські рішення у сфері регулювання інноваційної діяльності на різних етапах життєвого циклу інновацій; конструювати економічні механізми та організаційні форми управління залежно від типу інновацій, визначати положення, форми реалізації і просування на ринку, які неоднакові для різних типів інновацій. Для продукції компанії на ринку, нових каналів збуту послуг для зростання обсягу продаж. Організаційні інновації можуть бути спрямовані на підвищення ефективності туристичної компанії за допомогою скорочення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності службовців станом своїх робочих місць (і тим самим продуктивності праці), розширення доступу до нетоварних активів (таких, як некодифіковані знання із зовнішніх джерел) або зменшення витрат на постачання [48].

Слід виділити окрему групу туристичних інновацій – сервісні інновації, до яких можна віднести методи обслуговування клієнтів та методи продаж. Найбільш влучне визначення сервісних інновацій запропонував Т. Устік: «Сервісні інновації можуть бути визначені як нові або значно змінені концепції обслуговування, канали взаємодії з клієнтом, система надання послуг або технологічна концепція, яка індивідуально (але швидше за все у сукупності) призводить до одного чи кількох нових сервісних функцій, які є новими для фірм і ринку і не вимагають структурно нових технологічних, людських чи організаційних можливостей організації» [46]. Звертаючись до класифікації А. Глебової, можна виділити три виміри сервісних інновацій у туристичній індустрії: концепцію послуги, клієнтський інтерфейс, систему надання послуг [13]. Концепція послуги дає змогу створити новий продукт на основі комбінації наявних компонентів послуг чи супутніх послуг. Прикладом слугує таймшер (придбання засобу розміщення на певний період часу), поєднання туризму з виставковою діяльністю та з нерухомістю.

Інтерактивна взаємодія клієнта з туристичним продуктом передбачає створення клієнтоорієнтованого інтерфейсу, що включає віртуальні тури,

тривимірні зображення інфраструктури курортів, електронні каталоги пропозицій, туристичні портали для самообслуговування. Система надання послуг – сукупність стандартів, технологій якісного обслуговування, методики ділового етикету, програм лояльності та клієнтоорієнтованості, методів VIP і ексклюзивного обслуговування, забезпечення комплементарною продукцією.

В цілому, запровадження інновацій є одним з важливих факторів розвитку туристичних компаній. Інноваційна діяльність дає змогу не тільки забезпечити задоволення потреб споживачів за рахунок радикально нових товарів чи послуг, але й стимулює ріст економіки, є каталізатором науково-технічного прогресу. Інновації можуть бути запроваджені в будь-якій галузі народного господарства й у будь-якій формі: товару, послуги, методу, процесу чи технології. Систематизація знань практичної цінності інновацій в туризмі, представленої у вигляді класифікації, дасть змогу типізувати стан і характер інноваційної діяльності різних фірм, проводити оцінку попиту на інноваційні проекти, аналізувати інвестиційне підґрунтя. Крім того, дана класифікація дасть підприємству змогу вживати своєчасні управлінські рішення у сфері регулювання інноваційної діяльності на різних етапах життєвого циклу інновацій; конструювати економічні механізми та організаційні форми управління залежно від типу інновацій; визначати положення, форми реалізації і просування на ринку, які неоднакові для різних типів інновацій.

1.2. Кризові явища на сучасному ринку туристичних послуг та їх вплив на інноваційну трансформацію туристичної компанії

Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності в компаніях України за інерцією ще орієнтується на колишній Господарський кодекс України (втрата чинності від 28.08.2025 р.). Так, у ньому «під інноваційною діяльністю у сфері господарювання слід розуміти діяльність учасників господарських відносин, що проводиться на засадах реалізації інвестицій з метою досягнення довгострокових перспективних науково-технічних програм

з тривалими термінами окупності затрат та запровадження сучасних науково-технічних здобутків у виробництво та інші сфери суспільного життя».

Так, нормативно-правовою основою започаткування та здійснення інноваційної діяльності є Конституція України, Закони України «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», інші закони України, Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України.

Констатовано, базою правового регулювання туристично-рекреаційної діяльності в Україні є Закон України «Про туризм», який обґрунтовує основні правові, організаційні, соціальні і економічні основи впровадження державної політики України у галузі туризму й спрямований щодо надання затверджених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав під час здійснення туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України [9]. Закон України «Про туризм» був прийнятий Верховною Радою України 15 вересня 1995 року та введений в дію з дня опублікування 14 листопада 1995 року. Із часом виникла потреба в його вдосконаленні, і згодом він був викладений у новій редакції Закону України від 18 листопада 2003 року, в якій набрав чинності з 1 січня 2004 року [32]. Чинне законодавство України визначає, що туризм - це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [50].

Оскільки зазначена сфера пов'язана з діяльністю більш як 50 галузей, її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню

екологічно безпечного навколишнього природного середовища, а також підвищує рівень інноваційності національної економіки, сприяє гармонізації відносин між різними країнами і народами.

Загострення кризових явищ у сфері туризму та рекреації свідчить про необхідність удосконалення інноваційної політики туристичних компаній та державної політики у зазначеній сфері, пріоритетів і принципів її реалізації, повноважень і компетенції суб'єктів туристичної діяльності, впровадження ефективних організаційно-правових, економічних, інформаційних механізмів розвитку сфери туризму і курортів як високорентабельної галузі національної економіки. Незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна на даний час не має можливості конкурувати з розвинутими туристичними державами. Для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити і запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт, як вважає Л. Дядечко [17]. Єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України.

Сучасний ринок туристичних послуг країни переживає безпрецедентну трансформацію. Сьогодні туристична галузь адаптується до нових викликів: від глобальної геополітичної нестабільності та війн (зокрема, впливу на туристичний ринок в Україні) до кліматичних змін та стрімкої цифровізації, що змушує бізнес переглядати підходи до безпеки, гнучкості та екологічності.

Кризові явища на ринку туристичних послуг класифікуються за кількома ключовими напрямками [14; 16; 30]:

По-перше, геополітичні та безпекові ризики:

- зміна туристичних потоків: військові конфлікти та напруженість у різних регіонах світу зумовлюють закриття повітряного простору та падіння попиту на традиційні напрямки;

- фактор безпеки: безпека стала ключовим критерієм вибору. Подорожі плануються ближче до місця проживання, зростає популярність віддалених або малолюдних локацій;

- діяльність в Україні: через війну міжнародний в'їзний туризм майже зупинився, а фокус операторів змістився на внутрішній туризм, реабілітаційні та екскурсійні програми для ветеранів і місцевого населення.

По-друге, економічна нестабільність та інфляція:

- зростання цін: висока інфляція, подорожчання палива та енергоносіїв призвели до істотного підвищення вартості авіаперельотів, готельних номерів та туристичних пакетів;

- зміна купівельної спроможності: споживачі переходять на режим жорсткої економії, скорочують тривалість відпусток та обирають бюджетніші варіанти (бюджетні авіакомпанії, хостели замість готелів).

По-третє, кліматичні зміни та екологія:

- природні катаклізми: аномальна спека, лісові пожежі та повені на популярних курортах (зокрема у Південній Європі) змушують туристів скасовувати поїздки або шукати відпочинок у країнах з більш помірним кліматом;

- екологічні вимоги: зростає екологічна свідомість споживачів (так званий сталий туризм). Екологічні податки та нові стандарти змушують туристичний бізнес інвестувати у «зелені технології», що додає операційних витрат.

По-четверте, трансформація споживчих очікувань:

- планування в останню хвилину: туристи бронюють тури значно пізніше, ніж раніше. Це пов'язано з небажанням ризикувати через можливі нові обмеження;

- попит на гнучкість: клієнти вимагають надійних умов скасування бронювань та гнучкого страхування, що створює додаткові фінансові ризики для туристичних компаній та авіаперевізників.

По-п'яте, цифровізація та монополізація ринку:

- самостійне бронювання: розвиток агрегаторів і платформ для бронювання житла (Booking.com чи Airbnb) та самостійного планування маршрутів призводить до скорочення ролі класичних туристичних агенцій;

- тиск глобальних систем: малий та середній туристичний бізнес змушений платити великі комісійні глобальним технологічним гігантам, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Світовий досвід свідчить, що існують шляхи подолання кризових явищ. Для адаптації до сучасних реалій туристичні компанії масово впроваджують:

- диверсифікацію послуг: розробку нових, нішевих продуктів (наприклад, гастрономічний, медичний, рекреаційний туризм) [47];

- цифрову трансформацію: інтеграцію штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та покращення клієнтського сервісу [57];

- державно-приватне партнерство: створення цільових програм підтримки туристичної галузі на національному та місцевому рівнях [62].

Умовами подолання кризових явища на сучасному ринку туристичних послуг та забезпечення сталого розвитку сфери туризму та курортів є:

- забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень, розвитку людського капіталу;

- концентрація ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку сфери туризму та курортів;

- створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі;

- удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері туризму та курортів;

- розроблення національних стандартів відповідно до міжнародних;

- сприяння розвитку міжрегіонального і міжнародного співробітництва у сфері туризму та курортів;
- удосконалення на постійній основі бізнес-клімату та розвиток добросовісної конкуренції;
- запровадження інституту саморегулюючих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації);
- популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі;
- розвиток туристичних територій.

Подолання кризи та негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку сфери туризму, рекреації і курортів повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни [55].

Інноваційна трансформація туристичної компанії – це впровадження новітніх цифрових, маркетингових та управлінських технологій [51]. В умовах криз (пандемії, економічних чи безпекових викликів) це ключовий інструмент виживання, що дозволяє швидко адаптуватися до зміни запитів, оптимізувати витрати та знаходити нові джерела доходу.

Ключові напрямки інноваційної трансформації туристичної компанії:

- діджиталізація та автоматизація: впровадження CRM-систем для управління клієнтськими базами, використання чат-ботів для цілодобової підтримки, хмарних технологій для віддаленої роботи менеджерів [56];
- створення Smart-продуктів: розробка віртуальних екскурсій, інтерактивних квестів містом, аудіогідів. Наприклад, під час кризи це стає окремим джерелом доходу або потужним інструментом маркетингу [60];
- перехід на гнучкі бізнес-моделі: Швидкий фокус на внутрішньому (регіональному) туризмі, гастрономічному, екологічному чи подієвому туризмі замість масових міжнародних напрямків [61];
- оновлення маркетингу: реалізація технологій доповненої реальності (AR) для попереднього перегляду готелів, таргетингу в соціальних мережах та збору відгуків через Net Promoter Score (NPS) для покращення якості послуг.

Очікувані результати від інновацій, які допомагають подолати кризу:

- зниження операційних витрат туристичної компанії: автоматизація бронювань та документообігу зменшує потребу в офісах та паперовій роботі;
- диверсифікація ризиків: маючи власну діджитал-платформу, компанія не залежить виключно від одного ринку чи напрямку;
- підвищення лояльності клієнтів: персоналізовані пропозиції та безперебійна онлайн-комунікація з клієнтами формують довіру, що критично важливо під час економічної нестабільності.

Етапи інноваційної трансформації туристичної компанії:

- етап 1. Аудит та оцінка ризиків: аналіз поточного стану компанії, виявлення слабких місць та втрат;
- етап 2. Навчання персоналу: підвищення цифрової грамотності працівників;
- етап 3. Вибір технологічних партнерів: Інтеграція перевірених програмних рішень (наприклад, систем бронювання);
- етап 4. Аналіз ефективності: Коригування стратегії на основі зібраних даних про продажі та відгуки користувачів.

Щоб краще зрозуміти, які саме інструменти впроваджувати компанії, слід спиратися на методичні розробки та аналітику розвитку бізнес-процесів. Це дозволить перетворити кризові виклики на нові конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1.

Розкрито сутність інновацій та передумови їх впровадження в діяльність туристичної компанії. Систематизація знань практичної цінності інновацій, представленої у вигляді класифікації, дасть змогу типізувати стан і характер інноваційної діяльності туристичних компаній економіки України, проводити оцінку попиту на інноваційні проекти, аналізувати інвестиційне підґрунтя.

Визначено кризові явища на сучасному ринку туристичних послуг та їх вплив на інноваційну трансформацію туристичної компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз інноваційної діяльності туристичної агенції «Aurinia tour»

Туристична агенція «Aurinia tour» на ринку туристичних послуг функціонує 12 років. За цей час багато споживачів користувались якісними послугами не тільки на рівні внутрішнього, але і виїзного туризму. Юридична адреса: Україна, 32301, місто Кам'янець-Подільський, Хмельницької області, вулиця Лесі України, буд. 42 (48.674901; 26.583253), телефон 068 950 5797. Сторінка компанії у Facebook – <https://www.facebook.com/auriniyatour/>.

Головним джерелом надходження фінансово-економічних ресурсів туристичної агенції є прибуток від посередницької господарської діяльності, реалізації турів. Значним здобутком туристичної агенції «Aurinia tour» є безпосередність господарських контактів з провідними готелями світу, у тому числі вона під'єднана до брендівих систем онлайн-бронювання, це дає змогу оперативно працювати, пропонувати сприятливі ціни, а також надавати інформацію про реальну кількість місць. Організаційно-виробнича структура туристичної агенції «Aurinia tour» представлена на рисунку 2.1.

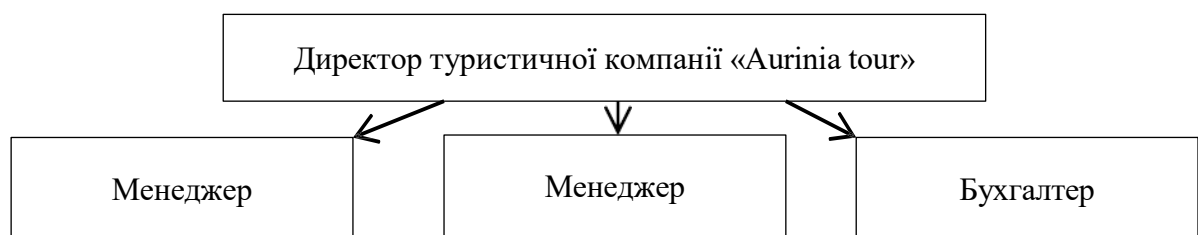


Рис. 2.1 – Організаційна структура туристичної компанії «Aurinia tour»

Архітектура виробничо-господарської організації діяльності (структура організації) передбачає простоту, зручність та однорідність виробничих зв'язків, що сприяє певній автономії і самоуправлінню.

Загальна характеристика діяльності туристичної агенції «Aurinia tour» за даними фінансової звітності представлена у таблиці (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика діяльності туристичної агенції «Aurinia tour» за 2023 – 2025 рр.

Характеристика діяльності (показники)	Роки, що досліджуються		
	2023	2024	2025
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	314,5	200,1	65
2. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	243,8	222,5	98,1
3. Валовий прибуток, тис. грн.	70,7	-22,4	-33,1
4. Чистий прибуток, тис. грн.	93,6	-28,4	-39,7
5. Середньооблікова чисельність, працівників, осіб	4	3	3

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.1, можемо зазначити, що виручка від реалізації у 2025 р. зменшилась порівняно з 2023 р. на 249,5 тис. грн. або на 80%, що корелюється зі зменшенням обсягів туристичних потоків пов'язаних із війною та різким зменшенням економічної активності, у першу чергу, за міжнародними напрямками. У 2024 році виручка зменшилась у порівнянні з 2023 р. на 114,4 тис. грн., або на 36,4%. Таке зменшення пояснюється зменшенням активності зовнішньої економічної діяльності агенції і безпековими тенденціями на міжнародному туристичному ринку.

Собівартість запропонованих послуг за період 2023 – 2025 рр. зменшилась на 145,7 тис. грн, або 40,3%. Отже різкі темпи зменшення виручки від реалізації пов'язані із колапсом у сегменті ринку туристичних послуг, туристична агенція в цей період значно не доотримала прибуток.

Зазначено, що завдяки виробничій діяльності в 2023 р. агенція отримала валового прибутку на суму 70,7 тис. грн, а в 2025 році – 33,1 тис. грн. Отже виходячи із зазначеного бачимо різке зменшення прибутковості виробничої діяльності туристичної агенції. Усе це підкреслює про різке зменшення

конкурентоспроможності агенції, що першочергово пов'язано із цілою низкою заходів, які пов'язані з визвольною війною та її наслідками.

Вартість необоротних активів у 2023 – 2025 рр. збільшилась з 176,2 тис. грн. до 177,2 тис. грн, або на 0,6%, а причиною є слабке, але поступове збільшення матеріально-технічної основи туристичної агенції.

Вартість оборотних активів за 2023 – 2025 рр. зменшилась на 2,2 тис. грн., або на 1,3%. Виходячи із зазначеного констатовано, що темп зменшення вартості оборотних активів є меншими, ніж темп збільшення необоротних активів. Це пояснюється потребою формування матеріальних оборотних засобів.

Показники, що характеризують фондівдачу менші нормативу, що пропонуються фахівцями. Отже, показники фондівдачі констатують, що на одиницю фонду припадає понад однієї одиниці продукції (в 2023 – 2025 рр. відповідно 1,8 , 1,1 та 0,37).

В 2025 році кількість працюючих була 3 особи, тобто за останні роки вона скоротилася на 1 особу.

Рентабельність економічної діяльності (розраховано як співвідношення валового прибутку до собівартості реалізованого туристичного продукту) за досліджуваними роками вона склала у 2023 р. вона склала 22,4%, в 2024 р. – 25,3%, а в 2025 р. 23,3%.

Виходячи із результатів вище проведеного аналізу видно, що діяльності туристичної агенції за 2023 – 2025 рр. суттєво сповільнилась. Це пояснюється, у першу чергу, станом виробничого процесу, основними, а також оборотними фондами, конкурентоздатністю туристичних послуг, і таким важливим показником, як прибутковістю.

Таким чином, досліджувана туристична компанія перебуває у стані кризи. Криза туристичної компанії «Aurinia tour» – це критичний стан бізнесу, за якого різко знижується попит на послуги, виникають проблеми з фінансами (касові розриви) або настає форс-мажор. Це стан, коли керівництво втрачає контроль над подіями, що загрожує самому існуванню компанії.

На основі висновків з теоретичного розділу (див. розділ 1) подолання кризи та негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку туристичної компанії повинні базуватися на інноваційній трансформації. Так, інноваційна трансформація туристичної компанії «Aurinia tour» – це впровадження новітніх цифрових, маркетингових і управлінських технологій.

Туристична агенція «Aurinia tour» однією з перших запропонувала ідею «лише денні переїзди». Спеціалізація туристичної агенції «Aurinia tour»: це туристичні поїздки та відпочинок; а також реалізація екскурсійного продукту; допомога у придбанні авіаквитків; навчання за кордоном; діловий туризм; круїзні маршрути; корпоративний туризм.

Туристична агенція «Aurinia tour» пропонує лише якісний відпочинок на популярних курортах світу. Туристам пропонуються лише кращі готелі, постійна клієнтська підтримка якісного відпочинку. Туристична агенція «Aurinia tour» також спеціалізується на допомозі щодо організації якісного відпочинку на популярних курортах Європи, здійснює реалізацію квитків на залізничне та авіаційне перевезення.

На протязі короткого терміну часу туристична агенція «Aurinia tour» отримала визнання та прихильність через індивідуальну роботу з кожним відвідувачем, оперативному та добросовісному виконанню персоналом своїх безпосередніх обов'язків, креативним і деталізованими програмами сприяння та системою рекламних, рекламно-подарункових розіграшів і акцій, що здійснюються за підтримки спонсорів-і партнерів.

Досліджено сучасний стан інноваційної трансформації туристичної агенції «Aurinia tour» в період кризи. Усвідомлено, що здатність туристичної компанії до інноваційних запроваджень розраховується наявним інноваційним потенціалом, а також залежать від її розмірів. Параметром, що його визначає та оцінює усі наявні можливості функціонування туристичного підприємства, та прораховує вектори інноваційного розвитку на перспективу, є величина інноваційного потенціалу. Структуру та зміст інноваційного потенціалу можна представити, як поєднання трьох його основних складових: ресурсної,

внутрішньої і результативної. На рисунку 2.2. запропоновано взаємозв'язок зазначених компонент інноваційного потенціалу туристичного підприємства.

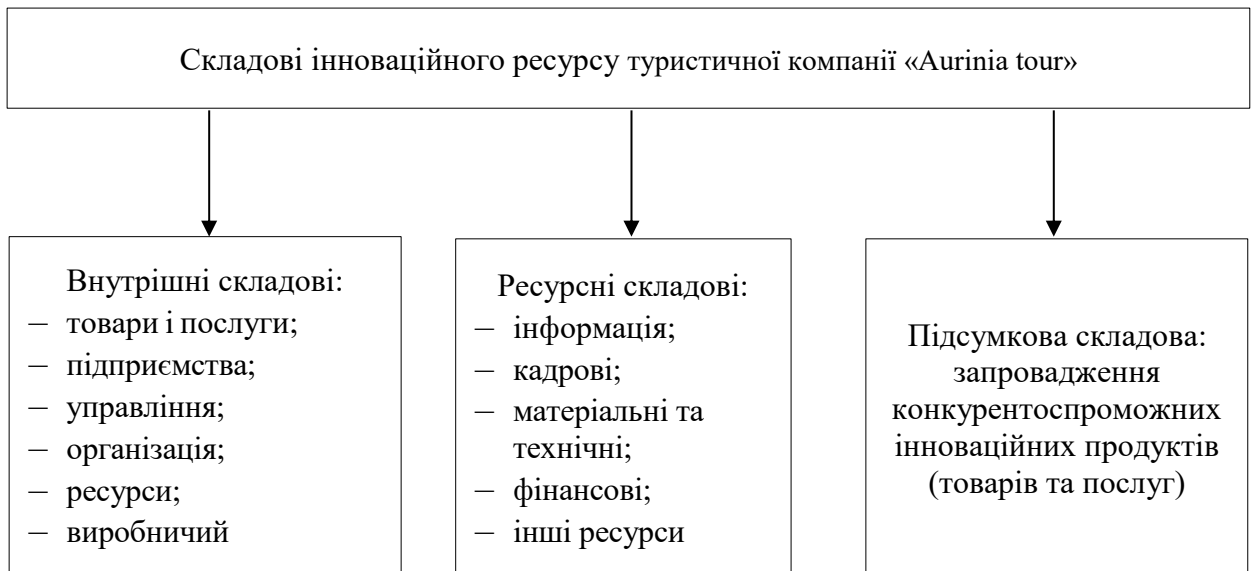


Рис. 2.2 – Складові інноваційного ресурсу туристичної компанії

Складова ресурсно-інноваційного потенціалу є базовою основою для його становлення. Зазначені складові містять основоположні компоненти, що мають не однакове виробниче призначення: у відповідності до структури видів ресурсів (людські, технічні, фінансові, матеріальні, інформаційні).

Рушієм запровадження інноваційного потенціалу в туристичному підприємстві є його внутрішня складова, вона сприяє роботі та ефективному функціонуванню усіх зазначених елементів. Отже, вище зазначені складові, обґрунтовують можливості подальшої ефективної інноваційної діяльності. Зокрема, доцільно прорахувати можливості системи під кутом фінансово-економічної результативності, використовувати їх складові для формування , та запровадження інноваційних нововведень [7; 23; 52]. Тобто, кінцевий результат запровадження та реалізації фактичних можливостей у формі нового туристичного продукту, який отримаємо у процесі впровадження інновацій, є результативна складова. Зазначена компонента є основоположною, яка характеризує інноваційний потенціал туристичного підприємства. Важливість

та необхідність виділення результативної складової свідчить, що при її збільшенні, зростають показники ефективного розвитку суміжних складових інноваційного потенціалу туристичної агенції «Aurinia tour».

Зазначено автором, що ефективне керівництво інноваційною діяльністю туристичної компанії є необхідним етапом об'єктивного оцінювання інноваційного потенціалу, це дасть можливість проаналізувати реальний стан інноваційного потенціалу не тільки на даний період часу але і в процесі розвитку [41]. Проведення оцінки інноваційного потенціалу здійснюється на засадах дослідження (внутрішнього і зовнішнього) середовища туристичного підприємства. Даний аналіз туристичної агенції «Aurinia tour», яка здатна до інноваційної розбудови, дає можливість визначити тенденції його розвитку, з'ясувати сильні і слабкі сторони, запропонувати рекомендації по формуванню та застосуванню стратегії інноваційного розвитку. Запровадження ефективної підприємницької діяльності, у тому числі окремих бізнес-процесів на даний час є неможливим без ґрунтовного дослідження і запровадження нововведень у туристичну діяльність, менеджмент та планування господарської діяльності на перспективу. Через те справедливим є висновок щодо взаємозалежності ефективності компанії від кінцевих результатів науково-технічного прогресу (НТП). Адже, усі здобутки НТП базуються на інноваційній діяльності.

Визначити основні напрямки впровадження інновацій туристичної фірми «Aurinia tour» неможливо, бо не ведеться робота щодо впровадження нових технологій. Одночасно з цим, слід наголосити, що в сучасній практиці планування інновацій значного поширення набули комплексні науково-технічні програми і проекти. Тому автором для туристичної агенції «Aurinia tour» запропоновано основні етапи створення і реалізації інноваційного проєкту, які представлені на рисунку 2.3.

Враховуючи сучасний стан діяльності туристичної агенції «Aurinia tour» спробуємо показати її інноваційну складову. В агенції відділу маркетингу немає, усі обов'язки служби маркетингу бере на себе директор агенції. Вона сама комунікує із клієнтами, щоб з'ясувати потреби та побажання для

внесення корективів у діяльність агенції. У 2026 р. спостерігається певна економічна пожвавленість і це свідчить, що зазначені кроки дають результат.

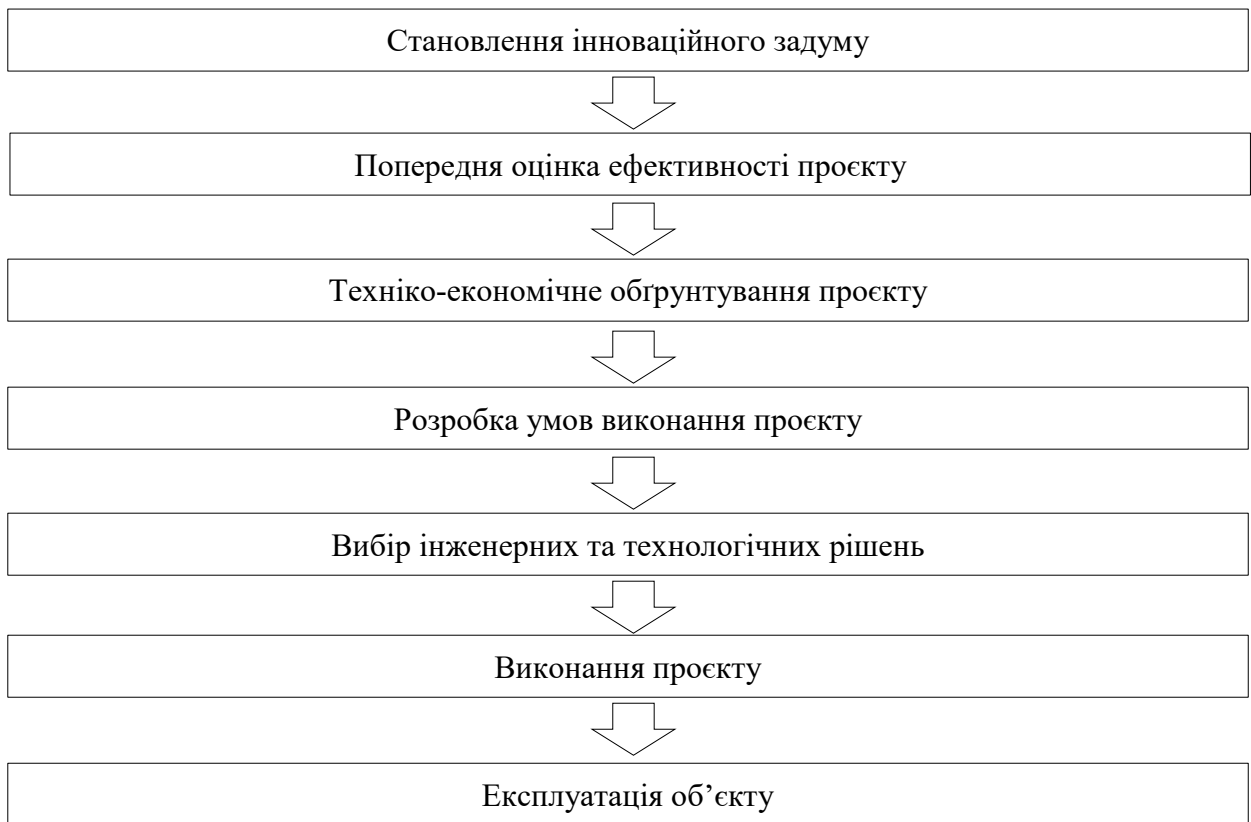


Рис. 2.3 – Основні етапи створення і реалізації інноваційного проєкту в туристичній агенції «Aurinia tour»

Зазначено, що досягнення комерційної мети туристичною агенцією «Aurinia tour» здійснюється через призму надання туристичних послуг. Отже, чим якісніші послуги – тим кращі підсумкові показники роботи туристичної агенції. Варто зауважити, що туристична агенція «Aurinia tour» пропонує пакет туристичних послуг для клієнтів із різними потребами. Додаткові послуги на пільгових засадах дають можливість агенції долучати нових споживачів, що призводить до економічного пожвавлення та збільшення надходжень. Основним каналом реалізації туристичної агенції «Aurinia tour» в основі є переважно постійні споживачі туристичних послуг, вони є головними розповсюджувачами реклами. Спостерігається також непрямий канал, до

нього відноситься турист, що мали бажання поїхати із своїми колегами, які придбали туристичний пакет раніше. Застосування сучасних видів реклами у туристичній агенції «Aurinia tour» практично відсутній через брак коштів. Основним видом реклами є безпосереднє спілкування з клієнтом та його друзями. Для того щоб здійснити аналіз переваг та недоліків діяльності туристичної агенції застосовано метод SWOT-аналізу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності туристичної агенції «Aurinia tour»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Місце розташування в центрі міста	Відсутність зовнішньої реклами	Швидке зростання ринку	Велика кількість конкурентів поруч
Великий досвід в роботі на ринку туристичних послуг	Розташування в бізнес центрі, непомітний офіс	Робота з додатковими групами споживачів	Повільне зростання ринку
Постійно зростаюча клієнтська база	Відсутність розвитку підприємства	Виходження на нові сегменти ринку	Поява нових конкурентів
Навички в роботі з VIP сегментом ринку	-	-	Зміна потреб і смаків туристів-споживачів

У таблиці 2.2, аналізуючи діяльність ТА «Aurinia tour», з'ясовано, що сильних сторін більше ніж слабких. Туристичній агенції «Aurinia tour» варто звернути свою увагу на стимулювання та розвиток наявних сильних сторін та реалізувати заходи щодо скорочення питомої ваги переліку слабких сторін.

Сформована матриця SWOT-аналізу дає можливість запропонувати ряд необхідних заходів по зростанню ефективності діяльності туристичної агенції: 1) запровадження інноваційних технологій у реалізацію, як міжнародного так і внутрішнього туризму; 2) заохочення впровадження маркетингового відділу, що покращить економічну активність; 3) сприяти заохоченню реалізації туристичних послуг. Отже, необхідно приділити пильну увагу процесу надання послуг споживачам, адже від цього буде після війни залежати конкурентоспроможність агенції та її місце на ринку туристичних послуг.

Основною нішою туристичної агенції «Aurinia tour» це постійні клієнти-споживачі. Для ефективного розвитку необхідно уділяти максимально уваги рекламі. Раціональне не застосування сучасних інноваційних інформаційних нововведень в роботу туристичних агенцій виступає першочерговою вимогою результативної діяльності, тоді як правильність, перевіреність, ефективність, висока швидкість оброблення і передавання даних окреслює результативність керівних рішень у галузі. Слід стабілізувати конкуренцію між туристичними компаніями на ринку, адже багато туристичних компаній в сучасних ринкових умовах проводять політику демпінгу, зокрема знижуючи ціни на туристичні послуги різних видів, щоб охопити більшу цільову аудиторію, яка негативно впливає на здорову конкуренцію на ринку та не дозволяє їй функціонувати, що перешкоджає подальшим інвестиціям й інноваційному розвитку в компанії.

Виокремлено загальні зовнішні чинники, які сповільнюють планування та використання нововведень в діяльності туристичних підприємств:

- «недосконала національна туристична політика, яка пасивно реагує на захоплення туристичного ринку іноземними туристичними компаніями [12];
- національні виробники туристичних послуг і туристичні організатори не мають власних коштів на розвиток новітніх, стратегічних, проривних інновацій, тому і не можуть вийти на «зрілі» ринки економічно розвинених країн (ринки країн Європейського Союзу) [21; 38];
- на результати економічних трансформацій суттєво впливають: повільний характер інноваційних змін, низький рівень інноваційної культури в туристичній галузі України [20; 27; 40].

Однак, потрібно відзначити, що в сучасних умовах деякі туристичні підприємства, або роблять спроби займатися інноваційною діяльністю, або ринкові умови спонукають їх до інноваційної діяльності. В проведеному аналізі автором зроблені акценти на конкретні прикладні дослідження стану впровадження інновацій туристичної агенції «Aurinia tour» та враховано досвід інших туристичних підприємств регіону, а також проведено з'ясування проблем, які стримують їх інноваційний розвиток.

2.2. Дослідження інноваційного стану ринку туристичних послуг

Підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств через інновації стало ключовим чинником успішного розвитку галузі в глобальному вимірі. Сучасний міжнародний досвід свідчить, що підприємства, які активно впроваджують інноваційні технології, моделі обслуговування, цифрові сервіси та нестандартні продуктові пропозиції, мають вищий рівень прибутковості та й кращу стійкість до кризових викликів, наприклад таких, як пандемія COVID-19 або війна, економічні коливання або політична нестабільність [8]. У цьому контексті аналіз міжнародних практик дозволяє виокремити низку ефективних підходів, які можуть бути адаптовані в українських реаліях туризму [22; 31].

Одним із найперспективніших інструментів останніх років на світовому ринку туристичних послуг є концепція цифрових двійників (digital twins), яка полягає у створенні віртуальних копій фізичних об'єктів, процесів чи середовищ для моделювання і вдосконалення управлінських рішень. Згідно з дослідженням Duarte Sampaio de Almeida, Fernando Brito e Abreu та Inês Boavida-Portugal, застосування цифрових двійників у сфері туризму дозволяє туристичним компаніям не тільки точно прогнозувати поведінку споживачів, а й моделювати ризики, адаптувати логістику, а також вдосконалювати інфраструктуру без фізичного втручання. Наприклад, створення цифрової моделі туристичного комплексу дає змогу тестувати сценарії роботи в пікові сезони, що значно знижує операційні витрати. Не менш важливим чинником виходу з кризи й підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній є інтеграція систем штучного інтелекту у процес обслуговування клієнтів.

Вчений Б. Семак та співавтори доводять, що автоматизація комунікації через чат-боти, персоналізовані рекомендації на базі машинного навчання та інтелектуальні аналітичні системи дозволяють не лише оптимізувати витрати, а й значно підвищити лояльність споживачів [37]. Успішні приклади такої практики зафіксовані в Європі, де AI-рішення вже обробляють понад 80% первинних запитів туристів без залучення персоналу.

У Німеччині компанія TUI Group стала лідером у застосуванні інновацій у логістиці та персоналізації подорожей. Впровадження систем штучного інтелекту і машинного навчання дозволяє автоматично формувати туристичні пакети відповідно до поведінкових патернів клієнтів та оптимізувати ціни в режимі реального часу. Так, TUI змогла підвищити коефіцієнт завантаження своїх готельних і транспортних потужностей, скоротити витрати на маркетинг і збільшити рівень задоволеності клієнтів, що підтверджується високими показниками Net Promoter Score. Впровадження технологій потребує значних інвестицій, однак їх окупність у довгостроковій перспективі є беззаперечною.

Концепція «розумного туризму» (smart tourism) також займає провідне місце серед інноваційних стратегій. Як зазначають Н. Гавриленко і І. Тарасенко, smart tourism – це не лише впровадження технологій, а комплексний підхід, що включає цифрову інфраструктуру, сталий розвиток, інтеграцію локальних спільнот та орієнтацію на якість вражень [10]. Туристичні підприємства, які працюють у межах smart-концепції, демонструють вищий рівень гнучкості, спроможність до адаптації та кращу інтеграцію в регіональні екосистеми.

Досвід Сінгапуру, одного з лідерів у сфері «розумного туризму», демонструє, як синергія державної політики та інновацій приватного сектора сприяє створенню конкурентних переваг на глобальному ринку. Туристичні підприємства тут інтегруються в єдину цифрову екосистему Smart Tourism, яка об'єднує транспорт, готелі, культурні події та цифровий маркетинг у межах одного інтерактивного середовища [36]. Наприклад, використання систем штучного інтелекту для управління потоками туристів у популярних локаціях дозволяє знизити навантаження на інфраструктуру, водночас підвищуючи якість вражень для гостей. Це створює ефект унікальності туристичного досвіду, що важко повторити конкурентам.

Водночас, міжнародна практика підтверджує, що успіх інноваційної діяльності залежить від залучення стейкхолдерів, зокрема місцевих жителів [29]. У дослідженні Ю. Нікітіна й О. Кульчицького підкреслюється важливість врахування думки громади у процесі впровадження інноваційних рішень на

туристичних підприємствах. Участь мешканців у розвитку smart-дестинацій дозволяє зменшити соціальну напругу, зростити рівень прийнятності новацій і, як наслідок, покращити імідж підприємства серед локального населення.

У статті вченого С. Цвілого робиться акцент на економічному аспекті інноваційного туризму. Автор доводить, що регіони з вищим рівнем smart-інтеграції туристичних підприємств демонструють стабільніше економічне зростання, зростання інвестицій і покращення показників зайнятості [47]. Це підтверджує тісний зв'язок між інноваційною спроможністю туристичного сектору та загальноекономічною стабільністю.

У Південній Кореї, яка демонструє високі темпи розвитку туристичної індустрії, особлива увага приділяється інноваціям у сфері культурного контенту. Компанії, які працюють у туристичному секторі, активно використовують досягнення кіноіндустрії та креативних індустрій – наприклад, популярність «халлю» (корейської хвилі) сприяє створенню тематичних турів, пов'язаних із серіалами, музикою та традиціями. Такі інновації не потребують масштабних технологічних інвестицій, але генерують унікальну цінність, орієнтовану на емоційний досвід, що є новим трендом світового туризму.

Країна зразкового використання інновацій у туризмі – Китай, зокрема місто Чжухай, яке активно реалізує концепцію смарт-росту. У дослідженні В. Зайцевої та співавторів чітко показано, як впровадження блокчейн-сервісів, інтеграція IoT-систем для управління потоками туристів та використання мобільних застосунків для цифрового супроводу клієнтів забезпечують значний ріст задоволеності клієнтів і конкурентні переваги [60].

Ці приклади вказують на те, що інноваційна діяльність туристичних підприємств охоплює не лише технологічні новації, але й стратегічні, організаційні, маркетингові та соціальні підходи. Особливо ефективним є поєднання цифрових технологій із новими форматами комунікації з клієнтом, інтеграція принципів сталого розвитку та орієнтація на індивідуалізований досвід. Крім того, міжнародний досвід засвідчує важливість партнерства з

державою, академічним сектором та локальними громадами – така взаємодія дозволяє створювати антикризове середовище, сприятливе для безперервного впровадження інновацій. Так, міжнародний досвід переконливо свідчить про те, що запобігання кризі і конкурентоспроможність туристичних підприємств безпосередньо залежить від глибини та системності впровадження інновацій. Від цифрових двійників і AI-сервісів до smart-екосистем і соціальної інтеграції – кожна інноваційна стратегія не лише покращує операційну ефективність, а й формує якісно нову модель взаємодії з клієнтом, громадою та глобальним ринком. Українські туристичні компанії можуть успішно трансформувати свої бізнес-моделі, спираючись на ці міжнародні практики, забезпечуючи сталий розвиток та збереження конкурентних позицій у цифрову епоху.

Доцільно розкрити далі приклади й ефективність застосування інновацій туристичними компаніями України. Саме тому треба розглянути діяльність найпопулярніших туристичних компаній на ринку країни, а також дослідити, які нововведення вже використовуються, та які впливають на піднесення підприємства та збільшення кількості замовників, які туристичні підприємства провадять активний розвиток та які підприємства затримуються на здобутках.

Зазначено, що туроператори «Anex Tour» і «TPG» досягли такого успіху завдяки активній та інноваційній політиці під час створення, формування та виходу на ринок туризму країни. Обидві компанії мають потужні пошукові системи, відділи продажу квитків та бронювання авіакомпаній, готелі та інші послуги. Клієнти мають можливість отримати доступ до особистих віртуальних рахунків та дізнатися про всі зміни, пов'язані з туристичними продуктами та особистими замовленнями. Сьогодні вони активно розвивають нові види діяльності, організовують тури майже у всі країни світу та розробляють унікальні методи розваг, які стають все більш популярними серед туристів [34]. Вони провели ребрендинг і енергійно почала впроваджувати нововведення в діяльності. Особисто ними було удосконалено сайт, створено велика кількість необхідних угод з партнерами, в першу чергу перевага була надана світовим авіакомпаніям: AirFrance, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS,

Baltic Airlines, Delta, МАУ, Transaero, і це дозволило започаткувати власні чартерні перевезення, що стало перевагою для їхніх споживачів [35]. Політика нововведень цих компаній направлена на повну автоматизацію менеджерів, які надають послуги постійним клієнтам. Клієнти-туристи індивідуально мають доступ до інформації і намагаються самостійно проводити операції.

Варто згадати, що такі українські туристичні підприємства, як «Aurinia tour» та «Поїхали з нами», також досягли чудових результатів. Тому компанія «Aurinia tour» змогла позиціонувати себе на ринку протягом короткого часу свого існування. Вони обрали відповідний контент, відкрили нові туристичні напрямки та зуміли залучити туристів. Туристична компанія «Aurinia tour» створила інноваційну форму презентації туризму – викликає інтерес туристів, і є моделлю того, як компанія розвивається на шляху інновацій та інновацій.

Теперішній час є періодом трансформації, часом змін, коли багато питань, на які колись були прості відповіді, стали складними, навіть коли інші питання виникають вперше. На думку автора, ефективними інноваційними інформаційними технологіями у туристичних підприємствах можуть бути: Multi-Contactless Payment (безконтактний платіж електронними грошима та різними цифровими валютами). Безготівковий розрахунок – це вже усталена практика, і зараз туристичні підприємства починають приймати безконтактні способи оплати. На відміну від безготівкових розрахунків, для безконтактних навіть не потрібна картка. Ці методи не тільки мінімізують контакт, але й прискорюють швидкість транзакцій. Весь процес оплати став безпроблемним із появою мобільних додатків. Клієнти, які не люблять носити готівку чи картки, тепер можуть зручніше здійснювати платежі. Більше того, Covid та війна України проти фашистської «росії» зробив соціальне дистанціювання чимось необхідним. Безконтактні способи оплати допомагають підприємствам зберігати дистанцію для безпеки свого персоналу та клієнтів.

Інноваційні технології, які впроваджені на ринку туристичних послуг.

1. Facial Recognition (розпізнавання обличчя). Сучасні туристичні підприємства зараз використовують технологію розпізнавання обличчя, щоб

надавати своїм клієнтам високоякісні послуги. Вони завантажують дані своїх клієнтів і це робить процедуру реєстрації простішою та значно легшою. Така технологія може потенційно підвищити рівень безпеки, легко визначаючи місцезнаходження будь-якої людини, яка створює проблеми.

2. Online monitoring (онлайн-моніторинг). Сьогодні потенційні клієнти знають про бренди ще до того, як скористаються їхніми послугами. Вони використовують соціальні медіа, пошукові системи і переглядають веб-сайти, щоб уважно знати про послуги. Тому менеджери туристичних фірм можуть скористатися послугами онлайн-моніторингу для відстеження інформації про готелі. Онлайн-моніторинг дозволяє туристичним підприємствам моніторити заклади гостинності, оцінити їх та надати клієнтам чудовий сервіс.

3. Artificial Intelligence (AI) (штучний інтелект (ШІ)). Індустрія туризму для розвитку свого бізнесу поступово переймає передові технології, однією з яких є штучний інтелект, ШІ може допомогти оптимізувати всі інші існуючі технології на туристичному підприємстві. Він може збирати та інтерпретувати дані клієнтів, щоб надавати їм персоналізовані пакети. Сьогодні за допомогою штучного інтелекту можна мінімізувати ймовірність помилок. Віртуальні боти зі штучним інтелектом можуть відповідати на будь-які дзвінки гостей. ШІ також може зробити маркетингові стратегії більш ефективними і може надати туристичному бізнесу значний поштовх.

Інформаційні технології охоплюють усі аспекти туристичної індустрії – від маркетингу до обслуговування клієнтів. Туристичні підприємства в усьому світі використовують передові технологічні інструменти для забезпечення задоволеності клієнтів. Якщо виникають проблеми з бронюванням готелів, можна спробувати Ease MyTrip забронювати бюджетні готелі та отримати ідеальну пропозицію. [35] Діяльне використання сучасних та інноваційних інформаційних технологій в роботу туристичних агенцій є неодмінною рисою їх успішної роботи, так як точність, надійність, ефективність, а також швидкість обробки та передачі інформації визначають досконалість управлінських рішень в даній галузі. Для того, щоб туристичні підприємства

успішно здійснювали маркетингову діяльність, інформаційний ринок пропонує технології, спрямовані на процес автоматизації накопичення результатів опитування, планування та розробки маркетингової стратегії.

Одним із найважливіших елементів туристичної індустрії є комп'ютерні системи бронювання, які інтегрувалися у глобальні системи бронювання. Ці системи надають не лише транспортні послуги, а й проживання в готелях, круїзні поїздки, інформацію про місцезнаходження, автобусні, залізничні та повітряні сполучення, курси валют, звіти про погоду тощо, дозволяючи зарезервувати всі основні складові туру. Вітчизняні туристичні компанії мають проблеми із забезпеченням конкурентоспроможності туристичних послуг, а тому намагаються використовувати сучасні інформаційні технології, розроблені іноземними туристичними компаніями [37]. На сьогоднішній день існує широкий спектр програмних продуктів, орієнтованих на автоматизацію управління туристичними компаніями, що допоможе їм вийти зі стану кризи.

Висновки до розділу 2.

Проведено аналіз інноваційної діяльності туристичної агенції «Aurinia tour». Діяльності туристичної агенції за 2023 – 2025 рр. суттєво сповільнилась. Це пояснено станом виробничого процесу, основними і оборотними фондами, конкурентоздатністю туристичних послуг і прибутковістю. ТА «Aurinia tour» перебуває у стані кризи – це критичний стан бізнесу, за якого різко знижується попит на послуги, виникають проблеми з фінансами (касові розриви). Це стан втрати керівництвом контролю над подіями, що загрожує існуванню компанії.

Досліджено інноваційний стан ринку туристичних послуг. інноваційна діяльність туристичних підприємств охоплює не лише технологічні новації, але і стратегічні, організаційні, маркетингові й соціальні підходи. Ефективним є поєднання цифрових технологій з новими форматами комунікації з клієнтом, інтеграція принципів сталого розвитку та орієнтація на індивідуалізований досвід. Світовий досвід засвідчує важливість партнерства зі стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування проблем та перспектив впровадження інновацій в діяльність компаній на ринку туристичних послуг

Автором узагальнено та представлено загальні чинники, що стримують запровадження інновацій в діяльності туристичних підприємств у 2026 році:

- недосконала національна туристична політика, яка пасивно реагує на захоплення туристичного ринку іноземними конкурентами;
- національні виробники туристичних послуг та туристичні організатори не мають власних коштів на розвиток наукоємних, стратегічних, проривних інновацій і не можуть вийти на «зрілі» ринки економічно розвинених країн;

На результати економічних трансформацій суттєво впливають:

- повільний характер інноваційних змін;
- низький рівень інноваційної культури;
- переважна більшість малих туристичних підприємств з невеликими обсягами виробництва та фінансовими ресурсами [23].

Взагалі, світові тенденції попиту свідчать про першочерговий інтерес подорожуючих, насамперед, до подорожей власною країною та регіоном. Ця тенденція з'явилася в Китаї, одній із перших країн, яка знову відкрилася після covid-19, коли 77% китайських мандрівників віддали перевагу внутрішнім подорожам. Подібні настрої лунають у всьому світі: 71% американців надають перевагу власній місцевості у 2026 році порівняно з 58% у 2025 році. Найближчим часом це може бути «запровадження американської поїздки мандрівника», при цьому 48% американців вважають дорожні мандрівки рідним краєм своїм пріоритетом [23]. Бажання залишатися поруч із домом та подорожувати на рівні регіону обумовлюються економічними обставинами у зв'язку з подорожчанням палива та фінансовими родинними обмеженнями. Для заохочення місцевим подорожам компанія NYC & Company пропонує

свою новинку «NYC-Kation», яка заохочує місцевих жителів та відвідувачів із-за меж держави, підтримувати відродження Нью-Йорка у цей складний час. Зазначена тенденція зростає невизначеністю споживачів стосовно майбутніх доходів і заохочує зосереджуватися на більш раціональному відпочинку. Також у 2026 році рівень безробіття збільшується, а значна кількість людей потрапляють у бідність, і саме тому люди бояться втратити роботу.

Застереження подорожувати – це одна із важливих проблем. Люди не хочуть піддавати ризику близьких людей з причин зростання небезпеки, і це стримує подорожі. Опитування мандрівників висвітлило, що страх піддати ризику інших найбільше турбує 39% мандрівників у Великобританії та 31% у Франції. Відбувається переосмислення напрямків. Люди частіше шукатимуть природу та місця відпочинку на відкритому повітрі. Визначення розкоші зміниться, мова буде йти не стільки про «величезні пляшки шампанського та шовкові простирадла, скільки про пригодницький туризм із комфортними ночами, смачною їжею та хорошим вином». Значна частина фахівців не розділяє думку щодо заміни реальних подорожей віртуальною реальністю, оскільки люди хочуть реальних відчуттів і вражень. Також туристи очікують більш гнучких та вигідніших умов для онлайн-бронювань [4; 35; 60].

Особливо важливими є фактори гігієни і безпеки у зв'язку з поширенням нових штамів коронавірусу (див. дод. А). На думку автора, заходи щодо гігієни та охорони здоров'я є найважливішим складником інноваційного реагування на кризу індустрії гостинності. Зважаючи на те, що в Україні в'їзний туризм розвинений дуже слабо під час війни, а частка міжнародного туристичного складника в економіці була незначна, здійснилися прогнози стосовно того, що наслідки пандемії для України будуть менш болісними порівняно з іншими європейськими країнами. Позитивні прогнози щодо розвитку внутрішнього туризму та відновлення туристичного сектору поки що не справдилися.

Ще до початку війни після введення карантинних заходів близько 40% готелів в Україні закрилися, інші працювали у дуже обмеженому режимі. Заклади, які працювали (7 – 8 тис. об'єктів), втратили від 60% до 90% доходу.

Чинники, які обмежують розвиток внутрішнього туризму в Україні:

- страх туристів через військові дії та невизначеність строків війни;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- зменшення витрат населення через прагнення до заощаджень;
- коливання курортно-рекреаційного сезону внаслідок упровадження обмежувальних та безпекових заходів;
- значний показник українців, які подорожують, але не користуються послугами готелів;
- стереотип щодо гіршої якості послуг відносно їх вартості порівняно з відпочинком за кордоном;
- недостатньо розвинена інфраструктура транспорту в Україні;
- відсутність інноваційного туристичного продукту, який би відповідав змінам попиту потенційних туристів.

У процесі поступового відновлення певних туристичних послуг після пандемії акторами світового ринку туристичних послуг були прийняті деякі ключові рішення, зокрема музеї, галереї та інформаційні центри здебільшого здійснили перехід на віртуальні тури, відеоблоги у соціальних мережах та освітній контент, кінотеатри та театри були повністю закриті під час строгих карантинних обмежень. Європейські театри у 2021 році почали відкриватися з обмеженнями: мінімум одне пусте сидіння між гостями, а також один пустий ряд між рядами, зайнятими відвідувачами. Конференції проводились тоді у форматі онлайн і часто безкоштовні. Готельна галузь, яка також опинилася у скрутному становищі через карантинні заходи, змушена була відреагувати на зміни та ввести корективи у внутрішню та зовнішню політику. Це скорочення кадрів і оптимізація штату, скорочення виплат на премії, надання відпусток за свій рахунок, скорочення додаткових витрат, у тому числі на капітальні ремонти, скорочення виплат на маркетинг. Були вжиті заходи та запроваджені програми щодо охорони здоров'я і безпеки гостей та працівників, уведено протоколи з попередження ризику ураження вірусом (наприклад, програма Hilton CleanStay спільно з виробником антисептика Lysol та Mayo Clinic, IHG

удосконалює свою вже існуючу програму «Шлях чистоти» у партнерстві з Ecolab та Diversey). Слід відзначити соціальну активність готельного бізнесу і внесок у боротьбу з вірусом: надання місць у готелях працівникам та медикам служб оперативного реагування, доступу для здійснення карантинних заходів, приготування їжі та організація харчування медичних працівників. Цей досвід є безцінним. З'являються мутовані варіанти covid-19, такі як «Цикада» (Cicada), Nimbus та Stratus (див. дод. А). В Україні у квітні 2026 року було зафіксовано новий варіант, що викликає занепокоєння через високу заразність. Актуальним є впровадження інноваційних технологій ТА «Aurinia tour» для попередження пандемії, подолання кризи й вироблення антикризової стратегії.

На основі аналізу показників діяльності туристичної агенції «Aurinia tour» (див. розділ 2) автором запропоновано для залучення нових клієнтів – оновити логотип та розповсюдити рекламні матеріали.

Однак, потрібно відзначити, що в сучасних умовах деякі туристичні підприємства, або роблять спроби займатися інноваційною діяльністю, або ринкові умови спонукають їх до інноваційної діяльності. У проведеному дослідженні запропоновані наголоси на конкретно-прикладні аспекти стану впровадження інновацій туристичними компаніями і визначення проблем, які стримують їх інноваційний розвиток у період війни в Україні.

У лютому – квітні 2026 року запроваджено експертно-оцінювальний аналіз на основі опитування за google-формою, до якого було включено представників різних туристичних, екскурсійних фірм, наукову сферу регіону, органи державної влади і місцевого самоврядування регіону (Хмельницька область), які мають досвід у створенні інноваційної продукції та впровадженні інновацій. Тому, дане дослідження є маркетинговим опитуванням (200 осіб).

Серед туристичних підприємств є великий потенціал до інноваційного зростання і необхідність у розробці спеціальних програм активізації інноваційної діяльності (див. табл. 3.1). За даними таблиці 3.1, 55,9% опитаних зацікавлені у впровадженні інновацій, що є значно вищим показником у порівнянні з питомою вагою підприємств, які впроваджували інновації.

Таблиця 3.1 – Мотивація туристичних компаній до впровадження інновацій

Інтерес до впровадження інновацій	Питома вага респондентів, %
Так (зацікавлені)	54,8
Не знаю (важко відповісти)	31,4
Ні (не зацікавлені)	10,6

Це означає, що підприємства, які взяли участь у опитуванні є хорошими кандидатами до організації спільних з «Aurinia tour» пілотних інноваційних проектів. Також слід зазначити, що реалізація інноваційної стратегії на підприємствах останніми роками активізується в результаті чого 22,3% досліджуваних підприємств витрачають на вдосконалення або створення інноваційного туристичного продукту більше за 30% від чистого прибутку.

Оцінюючи види ефектів від реалізації моделі інноваційного розвитку за їх значимістю відповідно до цілей кожного окремого суб'єкта господарювання на перші позиції поставили економічний (73,2%), організаційний (16,5%), часовий (5,1%), соціальний (3,7%), екологічний, біологічний (1,5%) – екологічний (1,1%), а біологічний (0,4%) (див. табл. 3.2). Тобто економічна віддача від інноваційної трансформації для туристичних компаній є важливою.

Таблиця 3.2 – Головні пріоритети від реалізації інновацій у діяльності туристичними підприємствами

Ефект від впровадження інновацій	Питома вага респондентів, %
Економічний	73,2
Організаційний	16,5
Часовий	5,1
Соціальний	3,7
Екологічний	1,1
Біологічний	0,4

За даними опитування зроблено висновок, що в більшості інноваційно-активних туристичних компаній загальна результативність реалізації моделі інноваційного розвитку у перспективі буде формуватися саме за рахунок показників прибутковості, економічної ефективності, пізнаваності бренду та формування власного організаційного сегменту туристичного ринку. Саме тому туристична агенція «Aurinia tour» має розробити антикризову стратегію.

Досить вагомим фактором для формування інноваційних стратегій та розробки інноваційних проектів в розвитку туристичних підприємств є набір інноваційних пропозицій необхідних для їх реалізації (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Перелік інноваційних пропозицій, потрібних для інноваційної трансформації туристичного підприємства

Інноваційні пропозиції	Питома вага респондентів, %
Вивести на ринок новий продукт (послугу)	48,5
Організаційно-управлінські	25,3
Техніко-економічні	26,2
Нічого не потрібно	4,9
Вкажіть конкретно інноваційне рішення потрібне для туристичного підприємства	27,2

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить, що техніко-економічні інноваційні пропозиції потрібні – 48,5% компаній, виведення на ринок нової послуги (продукту) – 26,2%, організаційно- управлінські – 25,3%, нічого не потрібно для інноваційної трансформації туристичної компанії – 4,9%.

Запитання також передбачало варіант пропозиції конкретного інноваційного рішення, яке потрібне для туристичного підприємства. Цю опцію вибрало 27,2% опитаних, які вказали на такі потреби в інноваціях:

– виробничі (підвищення якості туристичного продукту (послуги); допомога у підготовці до реалізації та реконструкції підприємства; новітні досягнення у сфері маркетингу);

- організаційно-економічні (ціна, собівартість, рентабельність, прибуток; створення спілок представників туристичного бізнесу для освоєння нових видів діяльності; фінансування та оперативне управління для реалізації інноваційних проектів);
- соціальні (заробітна плата, зайнятість, підвищення кваліфікації);
- екологічні (охорона природи, створення екологічних туристичних стежок, маркування туристичних маршрутів і т. п).

Дані опитування відображають, що свій досвід впровадження інновацій 42,7% опитаних назвали позитивно-успішним, 47,5% розпочали впровадження інновації і не завершили, 14,6% не знайшли корисної пропозиції для інноваційної трансформації туристичного підприємства (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Досвід впровадження інновацій туристичними підприємствами

Досвід впровадження інновацій	Питома вага респондентів, %
Позитивно-успішним	42,7
Впровадження інновацій розпочато і не завершено	14,6
Відмовилися від впровадження на етапі вивчення пропозиції	1,9
Не знайшли корисної пропозиції	14,6
Не плануємо впроваджувати	1,9
Інновація впроваджена без економічної вигоди	5,8

У цьому аспекті потребують додаткового уточнення відповіді про незавершене впровадження інновацій: чи це була невдала спроба впровадження, чи процес впровадження триває в даний момент і тому ще не завершився. Сьогодні можливості отримання інноваційної інформації є доволі широкими: від участі у виставках, ярмарках, конференціях, наукових симпозіумах до ознайомлення з монографічними джерелами, статтями в періодичних наукових виданнях та іншими джерелами інформації. Як правило, різні джерела з різним випередженням сигналізують про можливості

інновацій, що є важливим при виборі найефективніших способів отримання інформації. Так, на етапі реалізації найдоцільнішим джерелом інформації буде ринковий попит, адже саме врахування вимог споживачів дасть змогу виявити ефективні рішення, що стосуються вдосконалення нововведення. Особливу увагу слід звернути на забезпечення комунікативних контактів та усунення перешкод, що можуть виникнути на будь-якій з ланок інноваційного процесу. Підхід дає змогу забезпечити широкий спектр володіння інформацією, що має першорядне значення. Про необхідність системного підходу свідчить те, що на перших двох етапах згідно з рішеннями ініціатора «губиться» від 40% до 60% ідей, а етапу реалізації досягають лише 18% від усіх ідей (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Джерела та можливості очікування та отримання інноваційного рішення менеджментом туристичної компанії

Джерела	Питома вага респондентів, %
Преса (газети, журнали)	41,7
Центр науково-технічної інформації	29,1
Особисті контакти з розробниками	27,2
Виставка, ярмарок	60,2
Інтернет	38,8
НДІ, ВНЗ	10,6
Семінар, конференція	45,6

За даними таблиці 3.5, Інтернет і преса є більш доступними джерелами інформації для бізнесу, тому вони очікують там знайти потрібну інформацію.

Звичайно, рекомендується туристичним компаніям активніше залучати пресу до поширення позитивних прикладів впровадження інновацій. Ця діяльність може стати важливим фактором покращення інноваційної культури суспільства. В сучасних умовах важливим аспектом ефективної економічної діяльності туристичних підприємств є джерела утримання та покращення

своїх конкурентних позицій на вітчизняному туристичному ринку в умовах формування інноваційного середовища (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Стратегічні заходи, за рахунок яких туристичні компанії планують вийти з кризи та утримати свої конкурентні позиції

Стратегічні заходи	Питома вага респондентів, %
Впровадження інновацій	54,41
Удосконалення менеджменту	42,6
Залучення кредитів	20,5
Налагодження контактів з владою	17,6
Підвищення кваліфікації персоналу	47
Залучення інвестицій	23,5
Економія ресурсів	39,7
Використання нових інформаційно-комунікаційних технологій	27,9
Інше	5,8

За даними таблиці 3.6 більша половина опитаних представників туристичних компаній (54,41%) планують опиратись на інновації. Основними напрямками виходу з кризи та утримання конкурентних позицій є також удосконалення менеджменту (42,6%), підвищення кваліфікації персоналу (47%), економія ресурсів (39,7%). Ці напрями відповідають основним засадам інноваційної політики на туристичному ринку Європейського Союзу та світу.

Зазначені співвідношення вказують на те, що підприємства і організації регіону, які долучені до інноваційних процесів в туристичному бізнесі, достатньо професійно і зважено підходять до визначення основних шляхів покращення своєї діяльності. Ці результати є також базовими орієнтирами до напрямків здійснення основних заходів з підтримки інноваційних процесів.

Проведений експертно-оцінювальний аналіз тенденцій впровадження інновацій туристичними компаніями дає змогу стверджувати, що проблеми

інноваційної діяльності варто розглядати з позиції їх поділу на причинні і наслідкові. Критичний аналіз сутності виявлених проблем показав, що перша група охоплює такі проблеми, як: некомпетентність керівників підприємств, брак кадрів відповідної кваліфікації; недостатність можливостей для реалізації стратегій інноваційної діяльності; наявність негативного впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема, правова неврегульованість тих чи інших аспектів інноваційної діяльності, фінансова нестабільність. До другої групи проблем належать: несвоєчасність і неповнота виконання задач згідно планів; неефективна організаційна структура управління компанією; непослідовність і фрагментарність процесу стратегічного планування інновацій.

3.2. Рекомендації щодо інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії для подолання кризи

Дослідивши чинники, які сповільнюють інновації, далі наведено зразки успішного використання нововведень на ринку туристичного бізнесу, такі як: розвиток авангардних технологій, які поступово витісняють друковані засоби масової інформації та замінюють їх публікацією інформації та рекламою в Інтернеті або іншими формами. Кількість користувачів Інтернету швидко зростає, оскільки використання телекомунікаційних систем дозволяє туристам спланувати поїздку: створити маршрут, забронювати і оплатити готель, екскурсії, квитки на літак, поїзд, круїз тощо. Натомість, українські споживачі туристичних послуг ще віддають перевагу прямому спілкуванню та присутня недовіра до основної частини суб'єктів туристичного ринку, що ускладнює прорив інформаційних технологій на вітчизняному ринку, хоча ця форма буде простішою, швидшою та зручнішою. Взагалі, кожен споживач свою відпустку може організувати так само легко, як і будь-яку мобільну транзакцію.

Прикладами інноваційних перетворень є створення мобільних додатків для систем бронювання та бронювання та надання туристичної інформації для готелів, авіарейсів та інших туристичних послуг [29]. Інноваційний прорив –

це поява туристичних оголошень у соціальних мережах, споживачі можуть безпосередньо спілкуватися та отримувати найновішу інформацію про певні туристичні центри чи цікаві пам'ятки, що ще більше посилює соціальну функцію подорожей та сприятиме інноваційній трансформації туристичної агенції «Aurinia tour» для подолання кризи та забезпечення позицій на ринку.

Для розгляду прикладів, а також розуміння ефективності застосування інновацій туристичними компаніями України доцільно розглянути діяльність найпопулярніших туристичних компаній на ринку країни, та дослідити, які нововведення вже використовуються, які впливають на вихід підприємства з кризи, збільшення кількості замовників, які туристичні підприємства провадять активний розвиток та які підприємства затримуються на здобутках.

Вони досягли такого успіху завдяки активній та інноваційній політиці під час створення, формування та виходу на ринок туризму країни. Обидві компанії мають потужні пошукові системи, відділи продажу квитків та бронювання авіакомпаній, готелі та інші послуги. Клієнти мають можливість отримати доступ до особистих віртуальних рахунків та дізнатися про всі зміни, пов'язані з туристичними продуктами та особистими замовленнями. Сьогодні вони активно розвивають нові види діяльності, організовують тури майже у всі країни світу та розробляють унікальні методи розваг, які стають все більш популярними серед туристів [9]. Так, туристичний оператор «Феєрія мандрів» вчасно провів ребрендинг і енергійно та стрімко розпочав запроваджувати нововведення в діяльності. Особисто ними було удосконалено сайт, створено велика кількість необхідних угод з партнерами, в першу чергу перевага була надана світовим авіакомпаніям: AirFrance, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, Delta, МАУ, Transaero, і це дозволило започаткувати власні чартерні перевезення, що стало перевагою для їхніх споживачів [2]. Політика нововведень цієї компанії направлена на повну автоматизацію менеджерів, які надають послуги постійним клієнтам. Клієнти-туристи також індивідуально мають доступ до інформації, яка їм потрібна, і намагаються самостійно проводити деякі операції.

Варто згадати, що такі українські туристичні агенції, як «Фесрія Мандрів» та «Поїхали з нами», також досягли чудових результатів. Приклад: компанія «Фесрія Мандрів» змогла позиціонувати себе на ринку протягом короткого часу свого існування. Вона обрали відповідний контент, відкрила нові туристичні напрямки та зуміли залучити туристів. Компанія створила інноваційну форму презентації туризму, яка викликає інтерес туристів, і є моделлю того, як компанія розвивається на шляху інновацій та інновацій.

Сьогодні – час трансформації, час змін, коли багато питань, на які колись були прості відповіді, стали складними, навіть коли інші питання виникають вперше. На основі вивченого теоретичного та практичного досвіду автором сформовано рекомендації щодо інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії для подолання кризи (див. дод. Б).

Сучасні інноваційні методи для туристичної агенції – на рисунку 3.1).

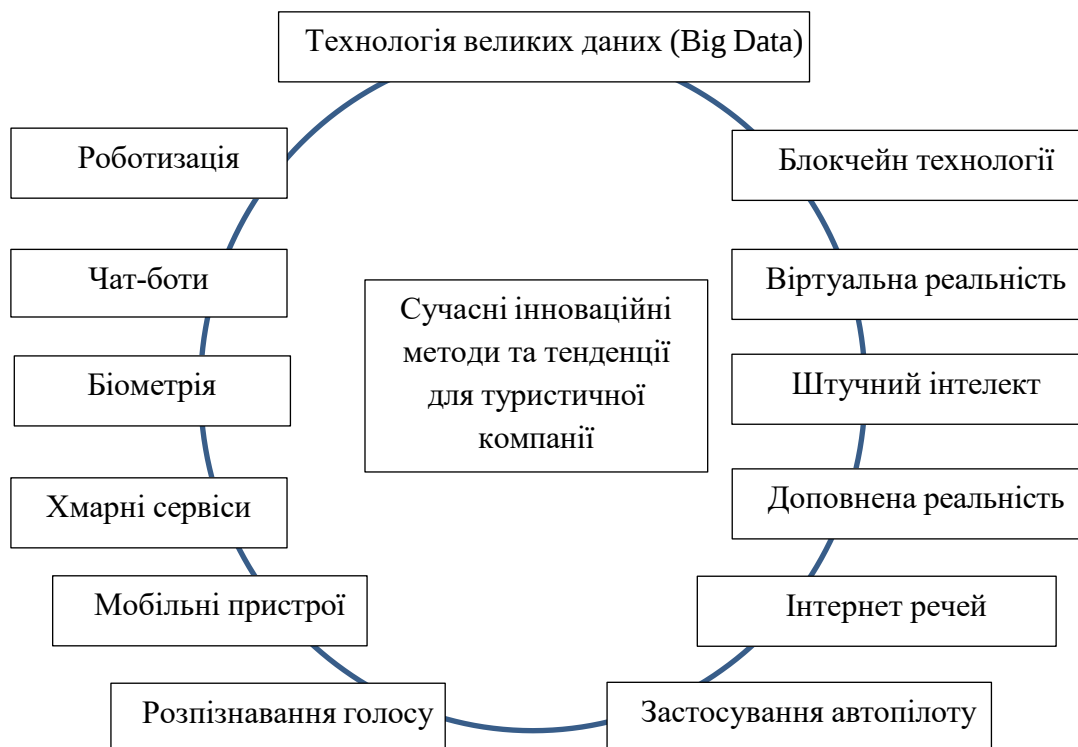


Рис. 3.1 – Сучасні інноваційні методи та тенденції для інноваційної трансформації туристичної агенції «Aurinia tour»

Для інноваційної трансформації компанії «Aurinia tour» ефективними інноваційними інформаційними технологіями можуть бути наступні.

Contactless Payment (безконтактний платіж). Безготівковий розрахунок – це вже налагоджена практика, і на даний час туристичної агенції «Aurinia tour» починає приймати безконтактні способи оплати. На відміну від безготівкових розрахунків, для безконтактних навіть не потрібна картка. Ці методи не тільки мінімізують контакт, але й прискорюють швидкість транзакцій. Весь процес оплати став безпроблемним із появою мобільних додатків. Клієнти, які не люблять носити готівку чи картки, можуть зручніше здійснювати платежі. Більше того, Covid зробив соціальне дистанціювання чимось необхідним. Зауважено, безконтактні способи оплати сприятимуть туристичній агенції «Aurinia tour» зберігати дистанцію для безпеки свого персоналу та клієнтів.

Facial Recognition (розпізнавання обличчя). Туристичні підприємства на сьогоднішній день використовують технологію розпізнавання обличчя, щоб надавати клієнтам високоякісні послуги. Туристична агенція «Aurinia tour» має завантажувати дані своїх клієнтів, і це зробить процедуру реєстрації простішою та легшою. Така технологія може підвищити рівень безпеки, легко визначаючи місцезнаходження будь-якої людини, яка створює проблеми.

Online monitoring (онлайн-моніторинг). Потенційні клієнти знають про бренди ще до того, як скористаються їхніми послугами. Вони використовують соціальні медіа, пошукові системи та переглядають веб-сайти, щоб уважно знати про послуги. Тому менеджери туристичної агенції «Aurinia tour» можуть скористатися послугами онлайн-моніторингу оглядів, щоб відстежувати інформацію про готелі. Онлайн-моніторинг дозволить ТА «Aurinia tour» моніторити заклади гостинності, оцінити їх та надати клієнтам чудовий сервіс.

Artificial Intelligence (AI) (штучний інтелект (ШІ)).

Туристичні компанії індустрії туризму для розвитку бізнесу поступово переймають передові технології, однією з яких є штучний інтелект. ШІ може допомогти оптимізувати всі інші існуючі технології на підприємстві. Він може збирати та інтерпретувати дані клієнтів, щоб надавати їм персоналізовані

пакети. За допомогою штучного інтелекту можна мінімізувати ймовірність помилок. Віртуальні боти зі штучним інтелектом можуть відповідати на будь-які дзвінки гостей. ШІ також може зробити маркетингові стратегії туристичної агенції «Aurinia tour» ефективними і може надати бізнесу значний поштовх.

Інформаційні технології охоплюють усі аспекти бізнесу туристичної агенції «Aurinia tour» – від маркетингу до обслуговування та сервісу клієнтів. Туристична компанія має використовувати передові технологічні інструменти для забезпечення задоволеності клієнтів. У разі, якщо виникають проблеми з бронюванням готелів, то слід впровадити EaseMyTrip забронювати бюджетні готелі та отримати ідеальну пропозицію [29]. Взагалі, для подолання кризи туристичній агенції «Aurinia tour» рекомендовано врахувати наступні тренди.

По-перше, мобільні пристрої. Більше 20 років тому в життя увійшли мобільні пристрої, які з кожним роком постійно розвиваючись надають все більш широкий спектр можливостей. Сьогодні більше 60% пошукових запитів здійснюються за допомогою мобільних пристроїв. Зараз повсякденне життя тим чи іншим чином пов'язане з використанням девайсів. Сучасний турист підійшов впритул до того, що почав активно купувати туристичні послуги за допомогою мобільних пристроїв. Причому, відсоток придбаних туристичних послуг постійно зростає і він набагато перевищив використання сучасних ПК.

По-друге, швидкість реакції споживача. Відповідно до статистичних даних бізнес-аналітики, що отримано з різних платформ, на прийняття рішення про покупку або вибір тієї чи іншої пропозиції у споживача займає не більше восьми секунд. Причому, чим молодший споживач, тим цей час менше.

По-третє, швидкість обробки запитів. Статистика пошукових запитів свідчить про велику популярність і попит на них. Наприклад, у популярних серед туристів пошукових систем частота запитів і обробка цих запитів за секунду для Google Chrome становить 51667 одиниць, для Amadeus – 20740, для Bing – 10115, для Yahoo – 6205. Ці показники постійно зростають природним шляхом. Сьогодні у світі стає набагато більше інформації і тому швидкість її обробки повинна збільшуватися [59].

По-четверте, персоналізація туристичного продукту. Сьогодні чітко виражений рух від туристичного продукту у бік підходу до споживача. Раніше туристичний продукт створювався орієнтовно на сам продукт (Product oriented). На певному етапі постачальники послуг почали орієнтуватися на якість сервісу (Service oriented). Сьогодні вся орієнтація йде на споживача (Customer oriented). Тому усі послуги, всі продукти і всі пропозиції повинні бути дуже персоналізованими. Дуже швидко прийде день, коли комп'ютерні системи будуть розпізнавати обличчя туристів, впізнавати їх за допомогою великих масивів даних штучного інтелекту розпізнавання відеоемоцій, будуть надавати пропозиції, які релевантні тільки для конкретної людини.

По-п'яте, проблеми старих гравців на ринку. Сьогодні відбуваються зміни світового порядку серед брендів постачальників послуг. Це відбувається через зміни світу технологій і еволюцію, через яку проходить людство. І якщо туристична агенція «Aurinia tour» не зуміє перебудуватися та інноваційно перетворитися (у напрямку цифрової трансформації) або зробить це дуже повільно, то її швидко забудуть, вона втратить свій ринок і зникне з поля зору покупців взагалі (до банкрутства), навіть не дивлячись на її можливо минулу велику популярність і багаторічний стаж на вітчизняному і світовому ринку. Наприклад, Walkman, Minolta, Kodak, Black Berry вчасно не перебудувалися, не стали «цифровими» і саме після їм довелося довго наздоганяти власне відставання в розвитку і навіть проходити через процедури банкрутства.

По-шосте, поява нових гравців на ринку. Сьогодні на ринку присутні абсолютно нові бізнес-моделі. Ці бізнес-моделі, вирости в цифрову епоху, хоча деякі з них на ринку вже більше 30 – 40 років (Google, Apple). Вони є прикладом для наслідування і копіювання в сфері цифровізації (Google, Apple, Facebook, Amazon) – компанії групи GAFA. Бренди є абсолютно глобальними і створили не просто нові бізнес-моделі – вони створили екосистеми, навколо яких крутяться їх споживачі та всі сервіси цих екосистем розраховані на кінцевого споживача. Серед нових бізнес-моделей присутні і нові бренди, які виникли не більше 10 – 15 років тому, і про які раніше ніхто не чув (Uber,

Airbnb, Alibaba, We Chat). Це представники нового покоління цифрової трансформації, коли постачальник послуг одночасно може бути споживачем.

Безумовно, технології визначають враження споживача, і він стає залежним від них. Аналітики виділяють наступний щорічно оновлюваний список інноваційних технологічних трендів: Biometrics (біометрика), Blockchain (блоковий ланцюг), Robotics (робототехніка), AI (штучний інтелект), Big Data (великі дані), Cloud (хмара), VR & AR (віртуальна і доповнена реальність), Chatbots (чат боти), Voice (голос), Self-driving (самоуправління), IoT (Інтернет речей), Mobile (мобільний). Ці інновації вже давно знаходяться у використанні і чим далі, тим більше людина стикається з ними в реальному житті. Конкретними прикладами застосування в туризмі інноваційних цифрових технологій є використання: багатофункціональних мобільних пристроїв, штучного інтелекту, роботів, чатів, чат ботів тощо. Раніше, вирушаючи в подорож турист екіпірувався великою кількістю різноманітних гаджетів: годинник, компас, путівник, мапа, фотоапарат, плеєр, відеокамера, радіоприймач, настільні ігри, преса, ручка або олівець, записна книжка, щоденник (для ділових людей), калькулятор. Сьогодні все це і багато іншого знаходиться в одному пристрої – смартфоні, і це є перетворення.

З урахуванням зазначеного вище туристичній агенції «Aurinia tour» надано рекомендації щодо інноваційної трансформації туристичній агенції «Aurinia tour» для подолання кризи (оперативний рівень) (див. табл. 3.7).

Після подолання кризи на оперативному рівні менеджмент туристичної компанії має забезпечити конкурентоспроможність, яка є ключовим чинником її стійкості та розвитку в умовах динамічного ринку, особливо в сучасному глобалізованому середовищі, де конкуренція серед постійно зростає.

Проте, зважаючи на значну зміну споживчих уподобань, технологічні зрушення, геополітичні ризики, ризики продовження війни на невизначену перспективу, а також появи нових штамів коронавірусної хвороби, для збереження та посилення своєї позиції на ринку туристична агенція «Aurinia tour» має здійснити низку стратегічних кроків (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо інноваційної трансформації туристичній агенції «Aurinia tour» для подолання кризи (оперативний рівень)

№	Пропозиція	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1.	Відкрити відділ маркетингу	Запровадити новий відділ маркетингу в структурі ТА «Aurinia tour»	Для просування інноваційної реклами туристичній агенції необхідно відкрити відділ маркетингу, для цього необхідно взяти сумісника на погодинку з оплатою 5000 грн. на тиждень	Для того щоб у 2026 р. агенція вийшла на «0», прибуток має складати 110%
2.	Застосувати мобільні додатки у соціальних мережах	Структурно-логічна система комунікацій з клієнтами через мобільний додаток у соціальних мережах та для просування туристичних послуг через соціальні мережі «фейсбук» і «інстаграм»	Запровадити структурно-логічну систему комунікацій з клієнтами та для просування туристичних послуг через соціальні мережі «фейсбук» і «інстаграм»	Це дасть можливість оперативно та гнучко реагувати на споживчий попит та просувати свій продукт, це дасть можливість на 10% збільшити фінансові надходження ТА «Aurinia tour»

Одним із пріоритетів підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Aurinia tour» є впровадження інновацій у наданні туристичних послуг. У сучасному середовищі туристи очікують персоналізованих рішень, зручного цифрового обслуговування та нових форматів подорожей. Компанії слід інвестувати в розробку мобільних додатків нового покоління з розширеним функціоналом: динамічне пакування турів, віртуальні екскурсії, миттєвий зворотний зв'язок з менеджерами, автоматичні сповіщення про зміни в подорожі. Це дозволить покращити клієнтський досвід, скоротити час на прийняття рішення та стимулювати повторні звернення.

Водночас важливо здійснити сегментацію цільової аудиторії з урахуванням нових споживчих трендів. Все більшої популярності набувають еко-туризм, тури для цифрових кочівників, мікротуризм, подорожі з духовною

або оздоровчою метою. ТА «Aurinia tour» може запропонувати спеціалізовані продукти, орієнтовані на нішеві сегменти: молодь, літніх людей, мандрівників з обмеженими можливостями, родини з дітьми. Це дозволить уникнути прямої конкуренції в перенасичених ринкових нішах та розширити клієнтську базу.

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо інноваційної трансформації туристичної агенції «Aurinia tour» для подолання кризи (стратегічний рівень)

Напрямок	Конкретні пропозиції	Очікуваний результат
Інновації та цифровізація	Розробка мобільного додатку нового покоління. Віртуальні екскурсії, автоматичні сповіщення. Динамічне пакування турів.	Підвищення зручності сервісу, скорочення часу прийняття рішень, зростання повторних звернень
Сегментація ринку	Орієнтація на нішеві сегменти: еко-туризм, цифрові кочівники, мандрівники з дітьми або інвалідністю, літні люди.	Розширення клієнтської бази, вихід на нові сегменти, уникнення надмірної конкуренції
Партнерства та кластери	Посилення співпраці з готелями, перевізниками, культурними центрами. Створення власних туристичних кластерів.	Зниження собівартості, покращення якості турів, підвищення маржинальності.
Маркетинг та комунікації	Використання influencer-маркетингу. Візуальний контент, відео, SEO. Персоналізовані рекомендації на основі big data.	Формування емоційного зв'язку з клієнтами, підвищення впізнаваності бренду.
Розвиток персоналу	Навчання, сертифікація, тренінги. Участь у міжнародних форумах. Підвищення soft skills, емоційного інтелекту.	Підвищення якості обслуговування, зростання довіри до компанії.
Соціальна відповідальність (ESG)	Участь у благодійності. Використання екологічних практик. Підтримка локальних громад.	Формування позитивного іміджу, залучення соціально відповідальних клієнтів.
Антикризове управління	Диверсифікація ринків. Гнучке ціноутворення. Страхування ризиків, цифровізація внутрішніх процесів, сценарне планування.	Стійкість до форс-мажорів, швидка адаптація до змін, стабільність в умовах кризи.
Стратегічне планування	Комплексний підхід до інновацій, маркетингу, партнерств, персоналу. Орієнтація на довгострокову клієнтську лояльність.	Посилення ринкових позицій, розширення географії діяльності, зміцнення бренду на глобальному рівні

Також одним напрямом зміцнення конкурентних позицій туристичній агенції «Aurinia tour» є посилення співпраці з локальними туристичними партнерами – готелями, транспортними компаніями, закладами культури, рекреаційними центрами. Укладання стратегічних партнерств і створення власних кластерів на популярних напрямках дасть змогу формувати унікальні туристичні пакети за вигіднішою ціною, забезпечити контроль якості на кожному етапі подорожі, а також підвищити маржинальність продукту.

Крім того, компанії доцільно переглянути свою маркетингову політику. У добу цифрових медіа традиційна реклама втрачає ефективність, натомість зростає значення influencer-маркетингу, відео-контенту, нативної реклами, SEO-оптимізації та управління онлайн-репутацією. Активна присутність у соціальних мережах, колаборації з travel-блогерами, створення візуально привабливого контенту дозволяє формувати емоційний зв'язок із потенційними клієнтами. Особливо перспективним напрямом є впровадження системи рекомендацій на основі big data – аналізу поведінкових моделей користувачів для формування персоналізованих пропозицій.

Принциповою умовою зміцнення позицій туристичній агенції «Aurinia tour» є підвищення кваліфікації персоналу. Сучасний туристичний менеджер має бути не лише консультантом, а й аналітиком, тренд-вочером, CRM-спеціалістом, а головне – емоційно інтелігентним комунікатором. Постійне навчання, участь у конференціях, впровадження внутрішньокорпоративних тренінгів і програм сертифікації дозволить зміцнити якість обслуговування та підвищити довіру до бренду.

Значну роль відіграє також питання репутації та соціальної відповідальності. Туристи дедалі частіше звертають увагу на етичність діяльності туристичної компанії: використання екологічно дружніх практик, участь у благодійних ініціативах, підтримку локальних громад. Впровадження ESG-стратегії (екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності) дозволить туристичній агенції «Aurinia tour» не лише зміцнити імідж, а й залучити нову аудиторію – свідомих споживачів.

В умовах економічної нестабільності та політичних ризиків (зокрема в Україні) доцільно розробити антикризову модель управління та планування, що передбачає: диверсифікацію ринків збуту, цифровізацію внутрішніх процесів та прогнозування сценаріїв розвитку ситуації, гнучке ціноутворення, впровадження страхових механізмів від форс-мажорів тощо.

Запропоновано туристичній агенції «Aurinia tour» до впровадження контекстну модель та декомпозиційну модель бізнес-процесу обслуговування клієнтів туристичної компанії (див. дод. В). Розроблена контекстна модель дозволяє чітко ідентифікувати входи (запити, пропозиції), виходи (надана послуга, задоволеність), ресурси (персонал, ІТ-системи) та регламенти (законодавство, стандарти). Розроблена декомпозиційна модель встановлює розподіл процесу на чотири ключові операції (початковий контакт, продаж, остаточний контакт, контроль якості). Для кожної операції конкретизовано входи, виходи, ресурсні механізми та регламентуючі умови, що створює інформаційну базу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Удосконалення технології управління на основі формалізації та моделювання бізнес-процесів є критично важливим стратегічним фактором для підтримання конкурентоспроможності вітчизняної туристичної компанії в умовах воєнного стану та подальшої поствоєнної відбудови.

Висновки до розділу 3.

Обґрунтовано проблеми та перспективи впровадження інновацій в діяльність компаній на ринку туристичних послуг. світові тенденції попиту свідчать про інтерес споживачів до подорожей власною країною та регіоном.

Розроблено рекомендації щодо інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії для подолання кризи. Зважаючи на зміну споживчих уподобань, технологічні зрушення, геополітичні ризики, ризики війни, появи нових штамів коронавірусу, для збереження та посилення позиції на ринку ТА «Aurinia tour» має здійснити низку стратегічних та оперативних кроків.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження автором досягнуто основну мету кваліфікаційної (дипломної) роботи, яка полягає у розробці рекомендацій з забезпечення інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії.

Розкрито сутність інновацій та передумови їх впровадження в діяльність туристичної компанії. Систематизація знань практичної цінності інновацій, представленої у вигляді класифікації, дасть змогу типізувати стан і характер інноваційної діяльності туристичних компаній економіки України, проводити оцінку попиту на інноваційні проекти, аналізувати інвестиційне підґрунтя.

Виділено чинники, що є бар'єрами запровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств, а саме: неузгоджена загальнодержавна туристична політика, що гальмує функціонування ринку; туроператори та посередники із реалізації туристичних послуг не мають достатньо коштів на запровадження сучасних стратегічних, ефективних інновацій, через те не можуть конкурувати на туристичних ринках розвинених країн, а деякі з них опиняються у кризових умовах функціонування бізнесу; на економіку інноваційних трансформацій підприємств впливають: поступальні змін інноваційних процесів; незадовільні показники інноваційної культури; значна кількість малих та середніх компаній мають малі обсяги виробництва, а також фінансово-економічні ресурси.

Визначено кризові явища на сучасному ринку туристичних послуг та їх вплив на інноваційну трансформацію туристичної компанії. Загострення кризових явищ у туризмі і рекреації свідчить про необхідність удосконалення інноваційної політики туристичних фірм й державної політики у зазначеній сфері, пріоритетів і принципів реалізації, повноважень і компетенції суб'єктів туристичної діяльності, впровадження ефективних організаційно-правових, економічних, інформаційних механізмів розвитку сфери туризму і курортів як високорентабельної галузі національної економіки. Незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна не має можливості сьогодні конкурувати з розвинутими туристичними державами.

Для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України слід сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити і запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт.

Проведено аналіз інноваційної діяльності туристичної агенції «Aurinia tour». Діяльності туристичної агенції за 2023 – 2025 рр. суттєво сповільнилась. Це пояснено станом виробничого процесу, основними і оборотними фондами, конкурентоздатністю туристичних послуг і прибутковістю. ТА «Aurinia tour» перебуває у стані кризи – це критичний стан бізнесу, за якого різко знижується попит на послуги, виникають проблеми з фінансами (касові розриви). Це стан втрати керівництвом контролю над подіями, що загрожує існуванню компанії.

Сформована матриця SWOT-аналізу дає можливість запропонувати ряд необхідних заходів по зростанню ефективності діяльності туристичної агенції: 1) запровадження інноваційних технологій у реалізацію, як міжнародного так і внутрішнього туризму; 2) заохочення впровадження маркетингового відділу, що покращить економічну активність; 3) сприяти заохоченню реалізації туристичних послуг. Отже, необхідно приділити пильну увагу процесу надання послуг споживачам, адже від цього буде після війни залежати конкурентоспроможність агенції та її місце на ринку туристичних послуг.

Досліджено інноваційний стан ринку туристичних послуг. інноваційна діяльність туристичних підприємств охоплює не лише технологічні новації, але і стратегічні, організаційні, маркетингові й соціальні підходи. Ефективним є поєднання цифрових технологій з новими форматами комунікації з клієнтом, інтеграція принципів сталого розвитку та орієнтація на індивідуалізований досвід. Світовий досвід засвідчує важливість партнерства зі стейкхолдерами.

Одним із найважливіших елементів туристичної індустрії є комп'ютерні системи бронювання, які інтегрувалися у глобальні системи бронювання. Ці системи надають не лише транспортні послуги, а й проживання в готелях, круїзні поїздки, інформацію про місцезнаходження, автобусні, залізничні та

повітряні сполучення, курси валют, звіти про погоду тощо, дозволяючи зарезервувати всі основні складові туру. На сьогоднішній день існує широкий спектр програмних продуктів, орієнтованих на автоматизацію управління туристичними компаніями, що допоможе компаніям вийти зі стану кризи

Обґрунтовано проблеми та перспективи впровадження інновацій в діяльність компаній на ринку туристичних послуг. світові тенденції попиту свідчать про інтерес споживачів до подорожей власною країною та регіоном.

Критичний аналіз сутності виявлених проблем показав, що перша група охоплює такі проблеми, як: некомпетентність керівників підприємств, брак кадрів відповідної кваліфікації; недостатність можливостей для реалізації стратегій інноваційної діяльності; наявність негативного впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема, правова неврегульованість тих чи інших аспектів інноваційної діяльності, фінансова нестабільність. До другої групи проблем належать: несвоєчасність і неповнота виконання задач згідно планів; неефективна організаційна структура управління компанією; непослідовність і фрагментарність процесу стратегічного планування інновацій.

Розроблено рекомендації щодо інноваційної трансформації вітчизняної туристичної компанії для подолання кризи. Зважаючи на зміну споживчих уподобань, технологічні зрушення, геополітичні ризики, ризики війни, появи нових штамів коронавірусу, для збереження та посилення позиції на ринку ТА «Aurinia tour» має здійснити низку стратегічних та оперативних кроків.

Констатовано, що одним з шляхів підвищення конкурентоспроможності турагенції «Aurinia tour» є впровадження інновацій у наданні туристичних послуг. У сучасному середовищі туристи очікують персоналізованих рішень, зручного цифрового обслуговування та нових форматів подорожей. Компанії слід інвестувати в розробку мобільних додатків нового покоління з розширеним функціоналом: динамічне пакування турів, віртуальні екскурсії, миттєвий зворотний зв'язок з менеджерами, автоматичні сповіщення про зміни в подорожі. Це дозволить покращити клієнтський досвід, скоротити час на прийняття рішення та стимулювати повторні звернення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ахмедова О., Сікорська І. Туристична індустрія як об'єкт державного регулювання. *Вісник ВіЕТАМ*. 2014. №8. С. 40 – 47.
2. Бартошук О. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі. *Економічний часопис-XXI*. 2012. №3. С. 38 – 41.
3. Бедрік Н. Державне регулювання туристичної галузі в умовах подолання кризи. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. №2. URL: <https://tourlib> (дата звернення : 28.03.2026).
4. Бондаренко В., Медведєва Н. Стратегії розвитку туризму для України в умовах військових дій та повоєнний період. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. №11(189). С. 34 – 46.
5. Бондаренко М. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 3–4. С. 19 – 22.
6. Борисова О. Ефективність інноваційної політики підприємств у сфері туризму. *Вісник ОНУ*. 2013. Т. 18. №2. С. 18 – 26.
7. Василенко В., Шматько В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / В. О. Василенко. Київ: Центр навч. літер., 2005. 440 с.
8. Власова Н., Смирнова В., Семенченко Н. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. №176. С. 113 – 114.
9. Волошенко В. Особливості управління конкурентоспроможністю туристичної галузі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №5. С.162 – 164.
10. Гавриленко Н., Тарасенко І. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. №3(47). Т.1. С. 36 – 46.
11. Галасюк К. Інновації як інструмент подолання кризових явищ на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2013. № 2(181). С. 13 – 21.

12. Гарбера О. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 29 – 31.
13. Глєбова А. Інноваційні технології в туристичній галузі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. №2(8). С. 46 – 51.
14. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
15. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. №7(172). С. 65 – 69.
16. Демко В., Свиноус І. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоекономічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2023. №2(48). С. 38 – 50.
17. Дядечко Л. Економіка туристичного бізнесу: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 224 с.
18. Захарченко П., Жваненко С. Модель інноваційного розвитку економіки національного курортно-рекреаційного комплексу. *Економіка та держава*. 2013. №4. С. 47 – 50.
19. Захарченко В. Корсікова Н., Меркулов М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
20. Кальченко О. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Чернівецького державного технологічного університету*. 2011. №4(54). С. 147 – 155.
21. Камінський Б., Юрченко В. Особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу туристичних підприємств регіону. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. №3. С. 100 – 106.
22. Клейменов А., Сергєєв Б. Інноваційні процеси в розвитку туризму. *Культура народів Причорномор'я*. 2004. №52. Т.2. С. 62 – 66.

23. Копитко В. Проблеми розвитку інновацій на регіональному рівні в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. №2. С. 67 – 72
24. Кораблінова І., Ганжа К. Цифрові екосистеми у міжнародному технологічному бізнесі. *Economics. Finances. Law*. 2023. №12. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.8>.
25. Космидайло В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №2(68). С. 20.
26. Лотиш О. Стратегічний аналіз і оцінка можливостей інноваційного розвитку туристичної галузі України. *Ефективна економіка*. 2017. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення : 17.03.2026).
27. Маклашина Л. Роль інновацій в розвитку туризму. *Креативна економіка*. 2011. №12(60). С. 130 – 136.
28. Мельниченко О., Величко Л. Індустрія туризму: сутність, складові, кластери, необхідність державного регулювання. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 3 – 9.
29. Нікітін Ю., Кульчицький О. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Том 3. № 4. С. 77 – 87.
30. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55 – 68.
31. Оболенцева Л., Костіна К. Туристичний імідж території: проблеми формування, управління та розвитку. *Збірник ЧДТУу*. 2019. №52. С. 56 – 64.
32. Олексюк Г., Полольський О. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. №3. С. 95 – 105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10>.
33. Омельчак Г. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1. С. 106.
34. Павленко І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 204 с.

35. Радченко О., Горбаченко С. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. №4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31>.
36. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>.
37. Семак Б. Формування маркетингової стратегії просування туристичних продуктів для іноземних туристів. *ЛТЕУ*. 2019. №57. С. 19 – 25.
38. Серода Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>.
39. Сисоєва С. Механізми управління туристичним бізнесом в Україні // *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. №2. С. 75 – 80.
40. Сокол Т., Фастовець О.А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 1 (78). 2022. С. 132 – 144.
41. Ткаченко Т., Мельниченко С., Бойко М. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / За заг. ред. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
42. Трусова Н., Цвілий С. Безпечний стан інноваційного розвитку туристичної індустрії в економічній системі держави. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: DOI: [10.32782/2524-0072/2022-45-75](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-75).
43. Трусова Н., Цвілий С. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI*. 2023. №2/2023. С. 42 – 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7>.
44. Турило А., Адаменко М. Теоретико-методологічні підходи щодо удосконалення визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства». *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 31. С. 289 – 292.
45. Тюник О., Никишин А., Панкіна Т. Туризм як фактор розвитку торгівлі. *Інноваційна наука*. 2015. №4/1. С. 125 – 126.

46. Устік Т. Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №1. С. 372 – 376.

47. Цвілій С. Аналіз і оцінка інструментів стимулювання розвитку інвестиційного потенціалу туристичної індустрії. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). 2023. С. 149 – 154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-21>.

48. Цвілій С. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ*. 2023. №3. С. 189 – 197. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26>.

49. Цвілій С. Прогнозування показників інноваційності індустрії туризму у періоді постконфліктного відновлення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: 2023. №2(31). Харків: ХНАДУ, 2023. С. 4 – 16. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.4>.

50. Цвілій С., Жилко О., Зайцева В. Територіальний брендинг в контексті інвестиційної привабливості вітчизняної туристичної дестинації. *Інтелект XXI. Науковий економічний журнал*. 2022. №3. С. 73 – 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.13>.

51. Цвілій С., Кукліна Т., Жилко О. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168>.

52. Чорненька Н. Організація туристичної індустрії: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2006. 264 с.

53. Щепанський Е. Механізм державного антикризового управління в туристично-рекреаційній сфері України. *Університетські наукові записки. Часопис ХУУтаП*. 2015. №1. С. 284 – 292.

54. Sardak S., Dzhyndzhoian V., Samoilenko A. Global innovations in tourism. *Innovative Marketing*. 2016. № 3(12). P. 45 – 50.

55. Trusova N., Tsviliy S., Mykhailik D., Ogloblina V., Marusei T.

Innovative Incentives of the Tourism Industry in the Period of Post-Conflict Reconstruction of Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2023. №21. 1237 – 1248. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.136>.

56. Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O. Postcoronavirus development of the regional tourist destination on the principle of public-private partnership. *Бізнес-навігатор*. 2020. №4(60). С. 134 – 138.

57. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №35. С. 74 – 79.

58. Yang X., Song R. Mechanism of influence of the digital economy on tourism industry development. *Progress in Geography*. 2024. №43(10), P. 1943 – 1955. DOI: <https://doi.org/10.18306/dlkxjz.2024.10.004>.

59. Yung R., Khoo-Lattimore C. New realities: a systematic literature review on virtual reality and augmented reality in tourism research. *Current Issues in Tourism*. 2019. №22(17). P. 2056 – 2081. DOI: 10.1080/13683500.2017.1417359.

60. Zaitseva V., Tsviliy S., Bublei G. Innovation facilities of the tourist business of small and medium enterprises of the region. *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy*. Poland. 2019. №12. P. 201 – 212.

61. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169 – 202.

62. Zaytseva V., Tsviliy S., Demko V., Klopov I., Kovalenko V. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. 2024. Vol. 43. №78. P. 91 – 123. DOI: <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>.

63. Чикулов А. Д. Інноваційна трансформація туристичної компанії як інструмент подолання кризи. *Тиждень науки – 2026* : матер. щоріч. наук.-пр. конф. викл., наук., мол. уч., асп., студ. НУ «Запорізька політехніка», 13 – 17 квітня 2026 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2026.

ДОДАТКИ

Додаток А

Особливості COVID-19 у 2026 році

Ключові особливості COVID-19 у 2026 році:

- 1.Нові штами: З'являються мутовані варіанти, такі як «Цикада» (Cicada), Nimbus та Stratus. В Україні у квітні 2026 року було зафіксовано новий варіант, що викликає занепокоєння через високу заразність.
- 2.Симптоми:
 - 2.1.Початок: Часто починається буденно — легкий озноб, першіння в горлі, тягнучий біль у спині.
 - 2.2.Основні ознаки: Висока температура (часто $>38^{\circ}\text{C}$), сухий кашель, виражена слабкість.
 - 2.3.Особливості "Цикади": Характеризується інтенсивним болем у горлі та ринореєю (нежить), часто ігнорується як застуда.
 - 2.4.Діти: Можуть поводитися мляво, відмовлятися від ігор, скаржитися на біль у всьому тілі.

Епідемічна ситуація (січень-квітень 2026):

- 1.Зафіксовано зростання захворюваності, зокрема, у січні 2026 року за тиждень хворіли понад 120 тис. людей.
- 2.У Києві спостерігалися локальні спалахи, особливо серед дітей.
- 3.Відмінність від грипу: COVID-19 у 2026 році частіше має поступовий початок («розкручується» кілька днів), тоді як грип настає різко.

Захист та профілактика:

- 1.Вакцини, розроблені раніше, проходять адаптацію під нові штами (наприклад, Nimbus/Cicada).
- 2.Рекомендується уважніше ставитися до симптомів, які затягуються, та дотримуватися індивідуальних заходів безпеки (гігієна, маски в людних місцях), особливо у періоди епідемічного підйому.

Що таке коронавірус «Цикада» і чи небезпечний він
«Цикада» — це субваріант лінії Омикрон вірусу covid-19, виявлений у 2024 році та вже поширений у понад 20 країнах.

Основні характеристики:

належить до варіантів covid-19 (Омикрон);
виявлений шляхом геномного секвенування;
не демонструє підвищеної летальності;
поширюється подібно до попередніх штамів.

Параметри «Цикада»:

Параметр – Омикрон/Цикада
Швидкість поширення – Висока/Висока
Тяжкість перебігу – Помірна/Помірна
Нові симптоми – Ні/Ні
Ризик ускладнень – Середній/Середній

Додаток Б

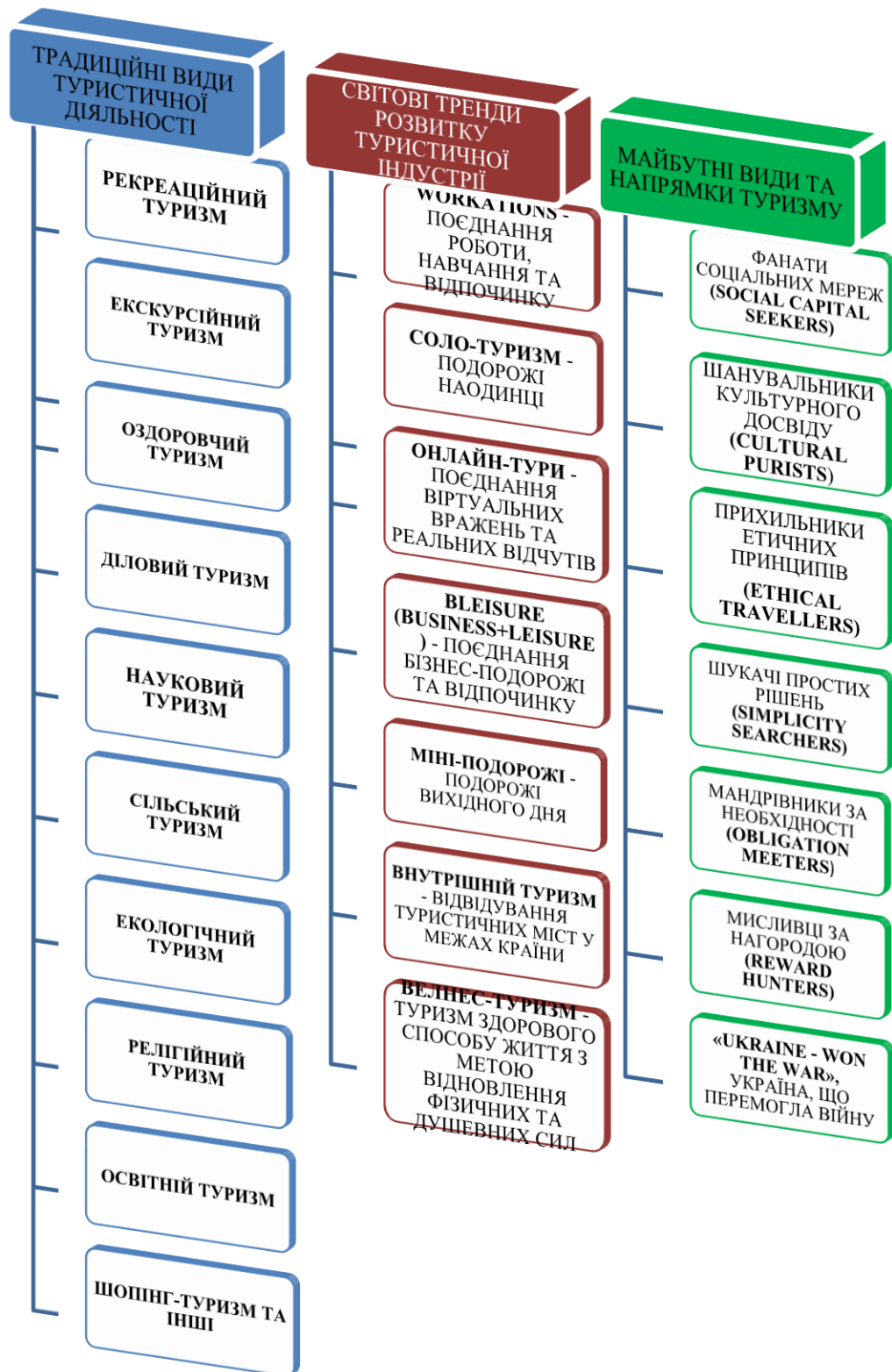


Рис. Б.1 – Трансформація інноваційних розвитку туризму

Додаток В

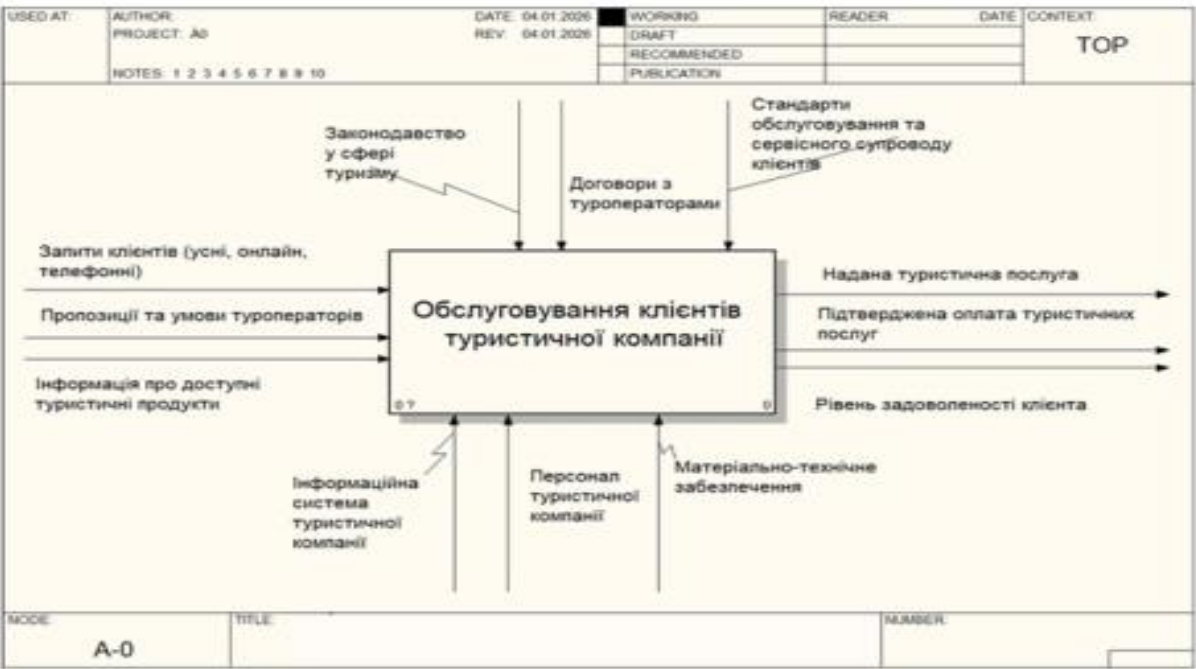


Рис. В.1 – Контекстна модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів»

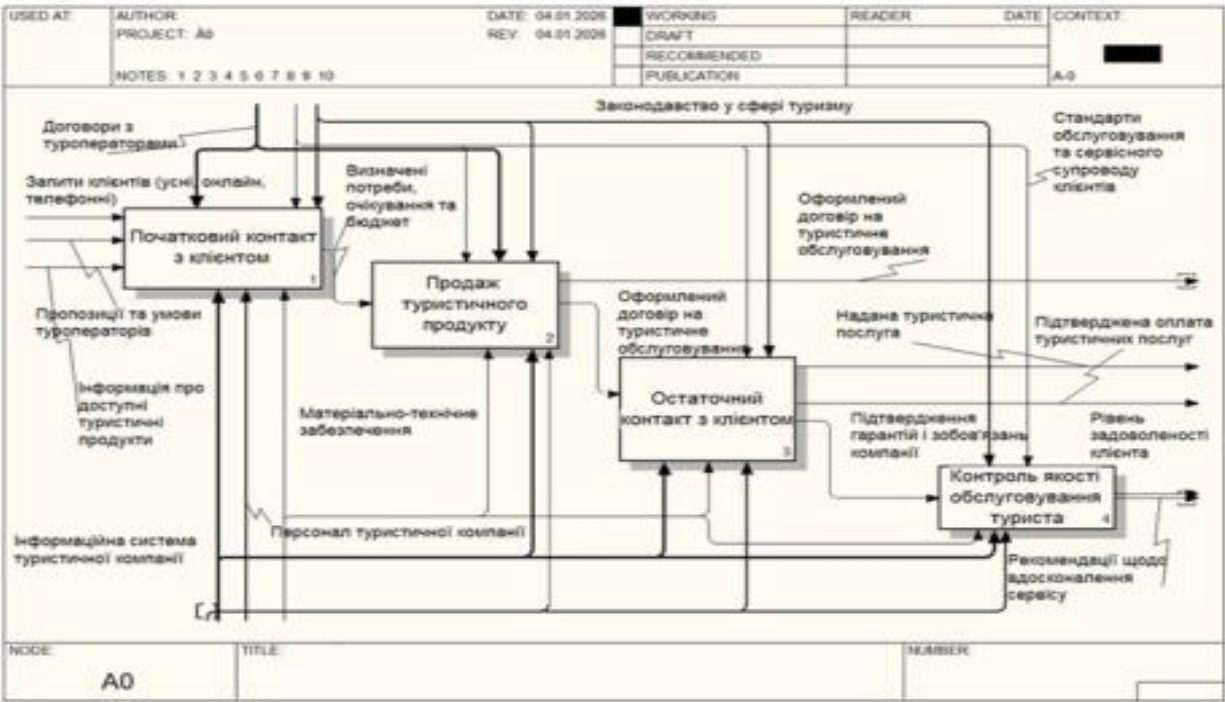


Рис. В.2 – Декомпозиційна модель бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів»