

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно – ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2025р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

Освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Удосконалення організації і технології авіап перевезень в туризмі в період військового стану»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Воротинцева Олена Вікторівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Сологуб Юрій Іванович _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Ольга БЕЗПАЛА _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Мельник І. Л

“___” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Олени ВОРОТИНЦЕВОЇ

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи «Удосконалення організації і технології авіаперевезень в туризмі в період військового стану»

Керівник(и) роботи к. геогр. н., доц. кафедри ТГБ Юрій СОЛОГУБ

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

затверджено наказом по Університету від “18” листопада 2024 року №964-КС

2. Строк подання роботи здобувачем 12 лютого 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Авіаційні перевезення в структурі послуг туристичної компанії.

Аналіз господарської діяльності компанії «Join UP!» у сфері авіаперевезень під час воєнного стану.

Діяльність авіакомпанії «SkyUp» у сфері авіаперевезень під час воєнного стану.

Напрями удосконалення організації і технології авіаперевезень в туризмі в період військового стану на прикладі авіакомпанії «SkyUp».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
рисунків - 17 таблиць - 18 додатків- 2.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Сологуб Ю.І. доц. кафедри		
II	Сологуб Ю.І. доц. кафедри		
III	Сологуб Ю.І. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Виконання, % до етапу
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.09.2024-30.09.2024 рр.	100%
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.10.2024-10.10.2024 рр.	100%
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.10.2024-23.10.2024 рр.	100%
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	24.10.2024-08.11.2024 рр.	100%
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	11.11.2024-02.12.2024 рр.	100%
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	03.12.2024-13.12.2024 рр.	100%
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	18.12.2024-22.01.2025 рр.	100%
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2025-05.02.2025 р.	100%
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	06-12.02.2025 р.	100%
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	13-18.02.2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена ВОРОТИНЦЕВА

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Юрій СОЛОГУБ

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається з 77 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 17, таблиць – 18, додатків 2.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство «Join UP!».

Предметом кваліфікаційної роботи є організації авіап перевезень в туризмі під час військового стану.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення організації авіап перевезень в туризмі в період військового стану.

У I розділі кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади організації і технології авіап перевезень в туризмі. Розглянуто основи правового регулювання авіаційних пасажирських перевезень в Україні. Окреслено загальні тенденції світових пасажирських авіап перевезень.

У II розділі кваліфікаційної роботи зроблено оцінку ефективності господарської діяльності туроператора «Join UP!». Проведено аналіз внутрішнього середовища туроператора. Здійснено дослідження зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства.

У III розділі кваліфікаційної роботи розглянуто особливості трансформації пасажирських авіап перевезень в період військового стану. Здійснено аналіз діяльності компанії «SkyUp» як дочірнього підприємства туроператора «JoinUP!». Представлено пропозиції щодо удосконалення авіап перевезень в період військового стану на прикладі чартерної програми Сучава - Сахл-Хашиш.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: туризм, авіап перевезення, організація, військовий стан.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЯ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ.....	8
1.1 Основи організації пасажирських авіаційних перевезень.....	8
1.2 Правове регулювання авіаційних пасажирських перевезень в Україні.....	14
1.3 Загальні тенденції світових пасажирських авіаперевезень	19
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «JOIN UP!» У СФЕРІ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	24
2.1. Організаційна характеристика туроператора «Join UP!».....	24
2.2. Аналіз економічних показників діяльності туроператора «Join UP!».....	35
2.3. Аналіз діяльності авіакомпанії SkyUp!	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТУРИЗМІ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ..	53
3.1 Трансформація пасажирських авіаперевезень в період військового стану.....	53
3.2. Обґрунтування організації чартерної програми Сучава - Сахл-Хашиш.....	66
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток туризму суттєво змінює систему транспортного обслуговування. Зростання кількості подорожей і особливо їх концентрація потребує вдосконалення інформаційних систем на транспорті, поліпшування обслуговування клієнтів-туристів на самому початку та на завершенні їх подорожі. Для задоволення цих вимог на транспорті вводиться нова техніка для служб інформації і резервування місць на транспортних засобах. Наука організаційних змін у транспортному обслуговуванні туристів пов'язана з потребою поєднати транспортне пересування з елементами туристичного обслуговування загалом.

Авіаційні пасажирські перевезення є однією з найважливіших складових глобальної транспортної системи. Вони забезпечують швидке переміщення людей на значні відстані, відіграючи ключову роль розвитку світової економіки, туризму та бізнесу. Організація авіаперевезень потребує високої точності, чіткої взаємодії всіх учасників процесу та застосування сучасних технологій.

Війна в Україні, що розпочалася у лютому 2022 року, суттєво вплинула на міжнародні пасажирські перевезення всіма видами транспорту. З моменту розпочатку повномасштабних воєнних дій на території України повітряний простір України був закритий для цивільної авіації з міркувань безпеки. Це призвело до повної зупинки регулярних пасажирських авіарейсів як всередині країни, так і за її межі. Всі аеропорти країни досі залишаються закритими, а їх інфраструктура підтримується в режимі очікування.

Мета кваліфікаційної роботи: розробка та обґрунтування напрямів удосконалення організації авіаперевезень в туризмі в період військового стану.

Завдання, поставлені в роботі:

- ознайомитися з сучасними технологіями надання послуг авіаційних перевезень:
- визначити основні світові тенденції розвитку пасажирських авіаційних

перевезень;

- дослідити правові основи надання послуг пасажирських авіаційних перевезень в Україні;
- надати загальну організаційну характеристику туристичного оператора «Join UP!»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії «Join UP!»;
- дослідити основні зміни в організації пасажирських авіаперевезень на підприємстві під час військового стану;
- розробити пропозиції щодо удосконалення технології та організації пасажирських авіаперевезень на підприємстві «Join UP!».

Об’єкт дослідження – туристичне підприємство «Join UP!».

Предмет дослідження – організації авіаперевезень в туризмі під час військового стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукових праць свідчить що проблематикою організації транспортних перевезень в туризмі займалися: Герасименко В.Г., Давиденко І.В., Замкова А.В., Миронов Ю.Б., Смирнов І.Г., Школа І.М. і ін.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано наступні методи наукового пізнання: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення математичні та статистичні методи.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, навчальні посібники, звітні матеріали підприємства, статистичні дані, інтернет – джерела.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційне дослідження представлено на 77 сторінках друкованого тексту та містить 18 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел нараховує 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

1.1 Основи організації пасажирських авіаційних перевезень

Послуга транспорту в сфері туризму включає сукупність компонентів, до числа яких належать: по-перше, матеріально-технічна база транспорту; по-друге, обслуговування – діяльність працівників транспорту в процесі користування туристом матеріально-технічною базою транспорту. Причому, надання транспортної послуги завжди охоплює не тільки матеріально-технічну базу певного підприємства, але й припускає використання інших об'єктів транспортної інфраструктури – шляхів сполучення (автомобільних доріг, залізничних і водних шляхів, повітряних коридорів, каналів, мостів, тунелів), транспортних вузлів або терміналів (аеропортів, залізничних вокзалів, автобусних станцій, морських і річкових пристаней), а також рухомих транспортних засобів тощо. Термін «туристичний транспорт» був впроваджений після перетворення туристичних подорожей у масове явище та збільшення їх ролі в розвитку суспільства [35].

Прогрес у транспорті з'явився причиною не самої появи туризму, а високих темпів його розвитку, структурної трансформації та нових якісних характеристик даного явища. Це стало можливим завдяки:

- удосконаленню якості пасажирських транспортних засобів (швидкості, безпеки, комфорту, економічності);
- істотному збільшенню провізної спроможності пасажирського транспорту;
- створенню об'єктивних умов для зменшення собівартості та ціни транспортних послуг.

У результаті відмічаються зміни у світовій транспортній системі, яка досягла винятково високого ступеня масовості та демократизації туристичного руху. Сьогодні туризм є одним з головних факторів, які визначають попит на

пасажирські перевезення у світі.

На повітряному транспорті існують:

- регулярні рейси національних та іноземних авіакомпаній, здійснювані за розкладом та за встановленими маршрутами;
- чартерні рейси національних та іноземних авіакомпаній;
- інші рейси на власних літаках, повітряних таксі, інших літальних апаратах [8].

Авіакомпанії надають наступні основні види повітряних перевезень:

Регулярні авіарейси – виконуються за заданим маршрутом у певні дні за розкладом незалежно від кількості пасажирів, що оформили квитки на даний напрямок. На регулярний рейс придбати квитки можна навіть за рік до дати вильоту.

Чартерні – рейси поза розкладом, здійснювані за договором чартеру (фрахтування) повітряних суден, за яким «одна сторона (фрахтівник) зобов'язується надати іншій стороні (фрахтувальникові) за плату всю або частину місткості в одному чи кількох повітряних суднах на один або кілька рейсів для перевезення пасажирів, багажу» [24]. Чартерні перевезення організуються авіакомпанією на замовлення певної турфірми для перевезення конкретної групи туристів. Організація чартерного рейсу включає велику підготовчу роботу: навчання літного складу особливостям нового маршруту та умовам обслуговування наземними службами закордонних аеропортів, замовлення та одержання всіх дозволів на повітряний коридор над третіми країнами, оплату обслуговування в аеропорту тощо.

Залежно від умов використання літаку чартери поділяються на декілька різновидів:

- *разовий чартер*, при якому літак доставляє пасажирів у пункт призначення та повертається за ними після закінчення туристичної поїздки. У практиці діяльності туристичних фірми такі рейси виконуються вкрай рідко, тому що передбачають холостий пробіг, який потребує значних фінансових витрат;

– *тайм-чартер*, умовою якого є фрахт повітряного судна на певний проміжок часу. Після доставки пасажирів у пункт призначення літак залишається в аеропорту на термін перебування туристів у дестинації. Такий вид чартеру ефективний тільки у разі короткочасної зупинки туристів у пункті призначення, тому що в іншому випадку турфірмі повинна оплатити за стоянку літака, його обслуговування, утримання і проживання екіпажу, льотний час тощо;

– *чартерний ланцюг* – найбільш привабливий спосіб організації співпраці між авіаперевізником і туристичною фірмою, тому що передбачає мінімальну стоянку літака в аеропорті прибуття з метою очікування пасажирів для зворотного польоту за тим самим маршрутом. Дана схема організації роботи дозволяє встановити актуальну частоту польотів, яка дорівнює часу перебування туристів у дестинації (наприклад, тиждень), і максимально скоротити кількість холостих перегонів повітряного судна [10].

Основні етапи організації пасажирських авіаперевезень. Організація авіаційних пасажирських перевезень включає декілька ключових етапів:

- планування та бронювання квитків;
- розробка розкладів рейсів авіакомпаніями;
- продаж квитків через онлайн-системи, агенції, авіакаси;
- управління завантаженням рейсів та ціноутворення;
- реєстрація пасажирів;
- онлайн-реєстрація та реєстрація в аеропорту;
- видача посадкових талонів;
- здача та обробка багажу;
- процедури безпеки;
- огляд пасажирів та багажу;
- проходження паспортного та митного контролю;
- посадка та політ;
- посадка на борт за групами;

- розміщення пасажирів, інструктаж з безпеки;
- виконання польоту та обслуговування на борту;
- прибуття та видача багажу;
- проходження прикордонного контролю (для міжнародних рейсів) ;
- отримання багажу на каруселях видачі;
- взаємодія із наземними транспортними системами.

Авіап перевезення пасажирів класифікуються за такими ознаками [10]:

1. По протяжності маршруту:

- Внутрішні;
- Міжнародні.

2. За видами рейсів:

- Регулярні (за розкладом);
- Чартерні (замовні рейси).

3. За класами обслуговування:

- Економ-клас;
- Бізнес-клас;
- Перший клас.

Сучасні технології значно покращують процес перевезення пасажирів:

- Автоматизація бронювання та реєстрації;
- Глобальні дистрибутивні системи (GDS) – Amadeus, Sabre, Galileo;
- Електронні квитки (e-ticket);
- Цифровізація пасажирського досвіду;
- Біометрична ідентифікація;
- Електронні посадкові талони.
- RFID-чіпи для багажу;
- Розумні аеропорти та штучний інтелект.
- Автоматизовані системи контролю.
- Роботизовані помічники.
- Прогнозування затримок за допомогою Big Data.

- Безпека польотів.
- Автоматизовані системи контролю за польотами (ATC).
- Найновіші системи навігації (GPS, ADS-B).
- Сучасні авіаційні тренажери для пілотів.

Авіакомпанії та аеропорти є основними ланками в ланцюжку авіаційних перевезень:

Авіакомпанії: розробляють розклад рейсів, забезпечують технічне обслуговування літаків, надають пасажирські послуги на борту.

Аеропорти Координують злети та посадки, забезпечують роботу терміналів, контролюють безпеку пасажирів та багажу

Незважаючи на високий рівень розвитку, авіаційні пасажирські перевезення стикаються із низкою проблем:

- Економічні чинники (ціни паливо, податки, конкуренція)
- Екологічні виклики (викиди CO₂, розробка екологічного палива)
- Безпека та кіберзагрози (захист даних, запобігання терактам)

Майбутнє авіації пов'язане з впровадженням нових технологій, розвитком екологічно чистих літаків та покращенням пасажирського комфорту.

Зміни у пасажирських перевезеннях під час воєнних дій. Військові конфлікти значно впливають на авіаційні пасажирські перевезення, викликаючи зміни в організації польотів, безпеки та логістики [45]:

- обмеження повітряного простору;
- закриття повітряного простору над зонами бойових дій;
- перебудова міжнародних маршрутів;
- введення заборон на польоти до певних країн;
- зміни у безпеці та контролі;
- посилені заходи догляду пасажирів та багажу;
- додаткові перевірки та контроль польотів;
- підвищені вимоги щодо ідентифікації пасажирів;
- евакуаційні та гуманітарні рейси;

- організація спеціальних рейсів для вивезення громадян;
- гуманітарні місії з постачанням медикаментів та продовольства;
- тимчасові зміни у розкладах авіакомпаній;
- економічні та логістичні виклики;
- зростання вартості авіап перевезень через підвищення цін на паливо;
- зниження пасажиропотоку через нестабільність та ризики;
- обмежені ресурси авіакомпаній на тлі криз.

Перспективи та адаптація індустрії.

- впровадження нових заходів безпеки та технології захисту;
- альтернативні маршрути та партнерські угоди між авіакомпаніями;
- державна підтримка авіаперевізників у кризовий період.

Авіаційні пасажирські перевезення продовжують динамічно розвиватися, інтегруючи сучасні технології та покращуючи якість обслуговування. Завдяки ефективній організації та інноваціям авіація залишається найважливішим видом транспорту в глобальній транспортній системі.

Війна в Україні, що розпочалася у лютому 2022 року, суттєво вплинула на міжнародні пасажирські перевезення всіма видами транспорту. Нижче наведено огляд змін у цій сфері за основними видами транспорту:

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року, повітряний простір України був закритий для цивільної авіації з міркувань безпеки. Це призвело до повної зупинки регулярних пасажирських авіарейсів як всередині країни, так і за її межі. Найбільший аеропорт країни, «Бориспіль», припинив свою діяльність і з того часу не обслуговує пасажирські рейси. Станом на жовтень 2024 року, аеропорт залишається закритим, а його інфраструктура підтримується в режимі очікування відновлення польотів [45].

Залізничний транспорт відіграв ключову роль у забезпеченні міжнародних пасажирських перевезень під час війни. «Укрзалізниця» організувала евакуаційні рейси для громадян, які виїжджали до сусідніх країн, таких як Польща, Угорщина, Словаччина та Румунія. Хоча точні статистичні

дані щодо обсягів міжнародних залізничних пасажирських перевезень у відкритих джерелах обмежені, відомо, що цей вид транспорту став основним засобом виїзду українців за кордон у перші місяці війни.

Автобусні перевезення також зазнали значних змін. Багато міжнародних автобусних маршрутів було призупинено або змінено через небезпеку на дорогах та зміну прикордонних процедур. Водночас, приватні автомобільні перевезення зросли, оскільки багато громадян використовували власні транспортні засоби для виїзду за кордон. За даними Міністерства інфраструктури України, було вжито заходів для спрощення процедур перетину кордону та забезпечення безперервного руху гуманітарних вантажів [46].

Морські пасажирські перевезення були практично зупинені через блокаду українських портів та небезпеку в Чорному та Азовському морях. Деякі перевезення здійснювалися через порти на річці Дунай, але їх обсяги були незначними і не могли компенсувати втрати від закриття основних морських шляхів [46].

Таким чином, водні транспорт відіграє значну роль в організації туристичних подорожей. В Україні ринок туристичних транспортних послуг значно обмежений внаслідок російсько-української війни.

1.2 Правове регулювання авіаційних пасажирських перевезень в Україні

Авіаційні правила України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу» затверджені Наказом Державної авіаційної служби України № 1239 від 26.11.2018 зі змінами, внесеними згідно з Наказами Державної авіаційної служби № 1126 від 14.08.2020 та № 1543 від 01.10.2021 [24].

Основні положення:

1. Авіаційні правила встановлюють загальні умови перевезення пасажирів і багажу повітряним транспортом, забезпечення безпеки польотів та якості обслуговування.

2. Авіаційні правила поширюються на авіаційних перевізників та інших суб'єктів авіаційної діяльності, діяльність яких пов'язана з перевезенням пасажирів і багажу повітряним транспортом.

3. Авіаційні правила розроблено з урахуванням вимог Регламенту (ЄС) Європейського Парламенту та Ради № 261/2004 про запровадження загальних правил компенсації та допомоги пасажирів у разі відмови у перевезенні та скасування чи тривалої затримки рейсів, Регламенту Ради (ЄС) № 2027/97 про відповідальність авіаперевізника у випадку інциденту, Регламенту (ЄС) № 785/2004 Європейського Парламенту та Ради про вимоги до авіаперевізників та експлуатантів повітряних суден щодо страхування, Конвенції про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, вчиненої у 1999 році в місті Монреалі, Загальних умов перевезень пасажирів і багажу, встановлених Міжнародною асоціацією повітряного транспорту («General Conditions of Carriage (passenger and baggage)»), резолюцій та рекомендованої практики Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), стандартів та рекомендованої практики Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO).

4. Правила та вимоги до повітряних перевезень пасажирів та багажу іноземних авіаперевізників, які виконують рейси з/до України, мають відповідати законодавству України, в тому числі цим Авіаційним правилам.

5. Забезпечення авіаційної безпеки під час авіаперевезень пасажирів та багажу здійснюється відповідно до нормативно-правових актів у сфері авіаційної безпеки.

Основні положення Правил містять наступну інформацію:

1. Сфера використання Авіаційних правил України, загальні та спеціальні умови перевезення

2. Інформація щодо Договору про перевезення та правила користування квитком, а саме:

- Умови Договору про перевезення пасажирів та/або багажу
- Правила повернення або відновлення утраченого або зіпсованого квитка

- Строки чинності квитка
- Можливості та обмеження продовження строку чинності квитка
- Строки і умови пред'явлення квитків з метою повернення
- Аббревіатури, які використовуються в Правилах (коди ІАТА авіаперевізника або коду ІСАО).

3. Умови зупинки пасажирів на маршруті або узгодження місця зупинки (Stopover).

4. Інформація про тарифи та збори

5. Правила бронювання повітряного перевезення, а саме:

- Вимоги до бронювання
- Права, зобов'язання та захист пасажирів щодо персональних даних

- Правила бронювання та подальшого надання місця пасажирів

- Вимоги щодо повторного підтвердження бронювання зворотного вильоту

- Умови бронювання, продажу та повернення квитків через мережу Інтернет

6. Правила обслуговування пасажирів, а саме, правила обслуговування пасажирів в аеропорту, правила обслуговування пасажирів на борту повітряного судна, вимоги до якості послуг, що надаються пасажирів на борту повітряного судна, залежно від класу обслуговування, вимоги з техніки безпеки на борту повітряного судна.

7. Правила перевезення деяких особливих категорій пасажирів, а саме перевезення пасажирів з інвалідністю або з обмеженою рухливістю, перевезення дітей та вагітних жінок, перевезення дітей та вагітних жінок.

8. Правила проведення реєстрації пасажирів та оформлення багажу.

9. Умови, за якими відбувається відмова у повітряному перевезенні пасажирів і багажу з метою забезпечення безпеки польоту.

10. Правила перевезення багажу, а саме:

- Вимоги до багажу, умови безкоштовного перевезення багажу, правила оголошення пасажиром цінності багажу, правила групового перевезення багажу (група, родина)
 - Вимоги до упаковки багажу, обмеження та заборони щодо приймання до перевезення речей як багажу
 - Право авіаперевізника на відмову в прийманні до перевезення багажу
 - Право авіаперевізника на догляд багажу пасажирів.
 - Правила відправлення несупроводжуваного багажу.
 - Вимоги до перевезення та розміщення ручної поклажі.
11. Перевезення деяких категорій багажу, а саме:
- Особливі правила перевезення багажу в салоні повітряного судна
 - Правила та отримання дозволу на перевезення тварин (птахів)
12. Розклад руху.
13. Скасування та затримка рейсів.
14. Права пасажирів у разі відмови у повітряному перевезенні, скасування або затримки рейсів, а саме:
- Порядок застосування компенсації.
 - Компенсація пасажирів у разі відмови у повітряному перевезенні.
 - Компенсація пасажирів у разі скасування рейсу.
 - Надання обслуговування пасажирів у разі затримки рейсу.
 - Компенсація пасажирів за зміну класу обслуговування.
15. Компенсація за затримку в перевезенні багажу
16. Обов'язки авіаперевізника щодо інформування пасажирів про їх права
17. Повернення коштів, а саме:
- Загальна процедура повернення коштів.
 - Повернення коштів
 - Право на відмову в поверненні коштів.

18. Поведінка на борту повітряного судна.

19. Домовленості авіаперевізників (спільне використання кодів (codesharing), угоди про взаємне визнання перевізної документації (interline).

20. Послідовні авіаперевізники (декілька послідовних авіаперевізників).

21. Змішані перевезення (повітряне + наземний транспорт).

22. Повітряне авіаперевезення, що виконується не перевізником за договором

23. Чартерні перевезення

24. Адміністративні формальності, а саме: документи для подорожі, відмова у в'їзді в країну, обов'язки пасажирів, митний контроль, контроль на авіаційну безпеку, прикордонний контроль та інші види контролю.

25. Обов'язки авіаперевізника та розмір компенсації за заподіяну шкоду:

- Загибель і тілесне ушкодження пасажирів. Пошкодження багажу
- Відшкодування авіаперевізником шкоди, заподіяної внаслідок затримки в перевезенні

- Звільнення від відшкодування шкоди.

- Компенсація у разі загибелі або тілесного ушкодження пасажирів.

- Межі відповідальності за шкоду, заподіяну внаслідок затримки.

26. Претензії та позови.

- Загальні положення щодо порядку пред'явлення претензій та подання позовів.

- Порядок висування претензій та подання позовів щодо неналежного перевезення пасажирів.

- Порядок висування претензій та подання позовів щодо неналежного перевезення багажу.

27. Інформування пасажирів.

Таким чином, транспортні перевезення регулюються як національними, так і міжнародними нормативно-правовими документами.

1.3 Загальні тенденції світових пасажирських авіаперевезень

Кількість авіапасажирів, перевезених у 2022 році, за оцінками, збільшилася на 47 % порівняно з 2021 роком. Згідно з попередніми прогнозами ІКАО інтенсивне відновлення попиту на пасажирські авіаперевезення призвело до того, що кількість пасажирів у 2022 році досягла приблизно 74 % від рівня до пандемії. Кількість авіапасажирів 2023/2022 збільшилося на 36,9% та досягло 94,1% від допандемічного рівня показника 2019р. [37]

Авіаперевезення в Європі демонстрували стійке зростання, пов'язане зі збільшенням кількості маршрутів, зниженням вартості авіаквитків та зростанням туристичної активності. Пандемія стала найбільшим чинником зниження пасажиропотоку за десятиліття. Незважаючи на деякі виклики, зокрема зростання цін на паливо та інфляцію, авіаперевезення в Європі відновлюються.

ІАТА: обсяг пасажирських перевезень у світі за 2023 рік зріс на 37%

Обсяг світових пасажирських авіаперевезень за підсумками 2023 року зріс на 36,9% порівняно з 2022 роком, впливає з даних Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА).

Як зазначається у прес-релізі асоціації, міжнародні авіаперевезення зросли на 41,6%, внутрішні – на 30,4%. Порівняно з доковідним 2019 роком, обсяг світових пасажирських перевезень знизився на 5,9%, міжнародних — на 11,4%, внутрішніх — зріс на 3,9%.

У грудні минулого року світові пасажирські авіаперевезення піднялися на 25,3% у річному вираженні, міжнародні – на 24,2%, внутрішні – на 27%. Найбільше зростання пасажирських перевезень у грудні спостерігалось в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (+60,7%).

Раніше в ІАТА повідомляли про те, що глобальна авіагалузь в 2023

остаточно оговталася від наслідків пандемії і вперше з 2019 змогла вийти в прибуток (рис. 1.1).

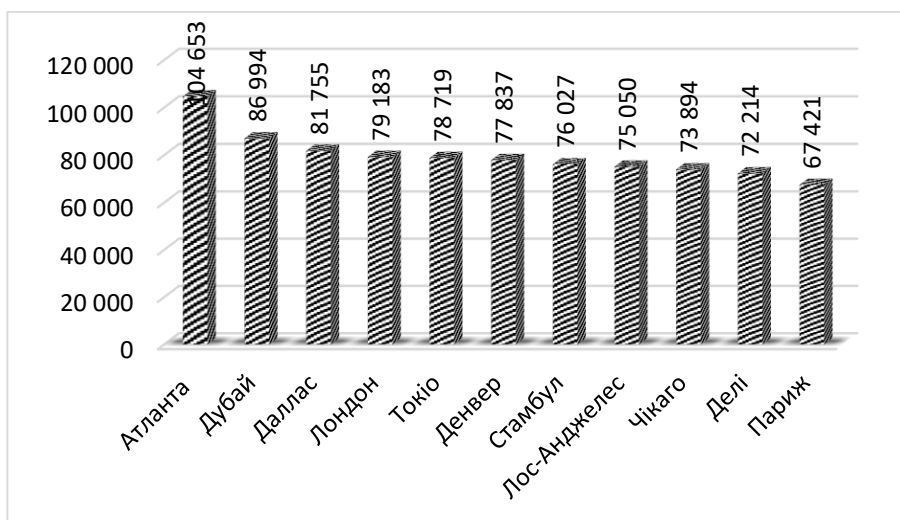


Рис. 1.1. Тор-11 аеропортів світу станом на 2023 рік, тис. пасажирів

Джерело: [37]

На рис. 1.2. представлено пасажиропотік найбільших авіакомпаній Європи у 2021р.

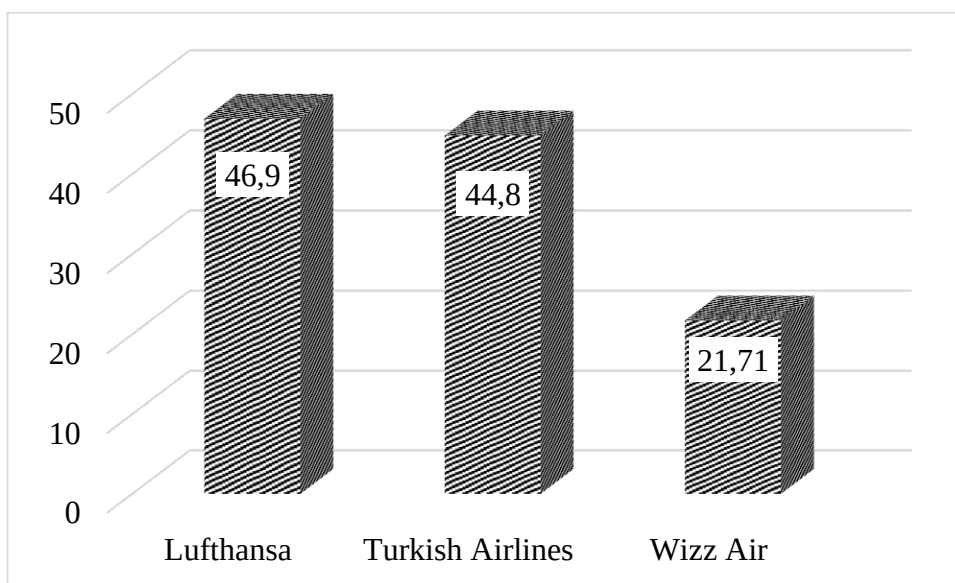


Рис. 1.2. Пасажиропотік найбільших авіакомпаній Європи у 2021р., млн. осіб

Джерело: [37]

Таким чином, Європа активно відновлюється після COVID-19. Відповідно до даних UN Tourism, на початку грудня 2024 ринок туризму відновився вже на 98%, а до кінця року прогнозували повне відновлення.

Маємо бачення IATA стосовно показників на 2025 рік: очікується, що в поточному році кількість пасажирів літаків у світі досягне 5,2 млрд, що на 6,7% більше, ніж у 2024 році. Вперше в історії кількість пасажирів перевищить п'ять мільярдів.

Відновлення європейського авіаційного ринку перевищує очікування. Наприклад, на початку ковідного періоду всі казали, що корпоративні продажі відходять в минуле, але зараз саме корпоративний сегмент відновлюється швидше за прогнози. На це впливає зміна правил регулювання наземного та авіатранспорту, розвиток автоматизованих розрахунків тощо.

Пасажиропотік країн східної Європи відновлюється швидше за захід. На жаль, великою мірою через повномасштабну агресію РФ проти України. На це вказує статистика аеропортів Кишинева чи Варшави, яка буде проаналізована далі, а збільшення попиту в прикордонних до України аеропортах відбувається саме завдяки пасажирам з України.

Особливості конкуренції в галузі пасажирських авіаперевезень пов'язані із характеристиками аеропорту: можлива ситуація, коли перевізники борються між собою за контракт з аеропортом, або навпаки, аеропорт умовляє авіакомпанії зайти. Багато з аеропортів розташовані в містах, і можуть прийняти обмежену кількість рейсів через норми шуму та викидів в атмосферу. В таких аеропортах може бути черга з перевізників. В інші аеропорти авіаперевізнак може зайти відносно вільно.

Постковідна галузь авіації стикнулася з великим дефіцитом нових літаків. Це стосується всіх авіакомпаній, а в тому числі європейських гігантів. Тому зараз одна з найвигідніших моделей роботи ринку — АСМІ, коли в тебе є літак і персонал. Наприклад, SkyUp виконував контракти для Wizzair та інших авіакомпаній. Саме тому перевізники зараз орієнтуються не тільки на розширення своєї маршрутної мережі, розширення флоту, а активно використовують лізинг в різних варіантах [42].

Є певні відмінності між ЄС і Україною в підходах до бізнесу і конкуренції. Конкуренція в Європі агресивніша, ринок більш локостерний.

Українська авіація зараз знаходиться в пошуках роботи, щоб втриматися. Проте очікується ріст доходів через післяковідне відновлення: IATA прогнозує збільшення доходів міжнародних авіакомпаній у 2025 році до 3,6% прибутковості. При цьому у 2023 прибутковість авіакомпаній оцінювалася в 3%, у 2024 — в 3,3%. Українські авіакомпанії, зокрема, SkyUp, мають шанс конкурувати з європейськими гігантами на ринку ЄС, хоча б тому, що мають досвід роботи за лоукостерною моделлю в Україні [47].

Стратегії просування авіакомпанії відрізняються на кожному ринку країн ЄС. Знову таки, українська компанія SkyUp працює з п'ятьма країнами ЄС, і маркетингові стратегії там в кожній країні свої. Це ментально та культурно різні країни, тому потрібно окремо працювати з кожною. Україна зараз взагалі відрізняється від будь-якого ринку, тут інші реалії та цінності. Тут більше не діють інструменти, які працювали в Україні до повномасштабного вторгнення. Українцю, який виїжджає в Кишинів на літак, важливі в першу чергу не промоакції чи знижки. Ціна квитка теж важлива, але першочергово цінності компанії мають співпадати з цінностями клієнта. Українець не сяде на літак компанії, пов'язаної з росіянами, навіть якщо там вигідніші ціни.

Висновки до розділу 1

Організація пасажирських авіаційних перевезень - це складний та багатогранний процес, який охоплює безліч аспектів. Він включає в себе планування маршрутів, підготовку літаків до польоту, обслуговування пасажирів на борту та на землі, забезпечення безпеки польотів та багато іншого. Основними учасниками цього процесу є авіакомпанії, аеропорти, наземні служби обслуговування, диспетчери повітряного руху та інші організації. Кожен з них відіграє свою роль у забезпеченні комфортних та безпечних авіаперельотів для пасажирів. Правове регулювання авіаційних пасажирських перевезень в Україні базується на міжнародних договорах та національному законодавстві, зокрема на Повітряному кодексі України. Загальні тенденції

світових пасажирських авіап перевезень характеризуються кількома ключовими аспектами. спостерігається стійке зростання попиту на авіаперельоти, особливо в країнах, що розвиваються. Активно розвивається сегмент low-cost авіакомпаній, які пропонують квитки за нижчими цінами. авіакомпанії активно впроваджують новітні технології, такі як онлайн-реєстрація, електронні квитки та системи самообслуговування. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність роботи та покращити якість обслуговування пасажирів. В цілому, світові пасажирські авіап перевезення продовжують розвиватися та вдосконалюватися, пропонуючи пасажирам все більш комфортні, безпечні та доступні варіанти подорожей.

РОЗДІЛ 2. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «JOIN UP!» У СФЕРІ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційна характеристика туроператора «Join UP!»

ТОВ «Джоін Ап!» («Join UP!») – український багатoproфільний туроператор, що здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії на провадження туроператорської діяльності (Державного агентства України з туризму та курортів від 24.07.2013 та Мінекономрозвитку від 04.12.2015). Туроператор зареєстрований як юридична особа 13.05.2013 під найменуванням ТОВ «ЧЕХ ТУРС» (код ЄДРПОУ 38729427, основний вид економічної діяльності – 79.12 2 Діяльність туристичних операторів). Рішенням загальних зборів учасників ТОВ «ЧЕХ ТУРС» від 18.09.2015 назву товариства змінено на ТОВ «Джоін Ап!» та затверджено Статут товариства у новій редакції.

Організації, які працюють під брендом «Join UP!» разом із авіакомпанією «SkyUp Airlines» утворюють групу бізнесів UPfamily. Станом на початок 2025 року вона об'єднує майже 1600 співробітників у всіх країнах, де представлена. UPfamily – група бізнесів з українським ДНК та потужна команда професіоналів з амбітними цілями.

Місія UPfamily – заохочувати у подорожі, для того, щоб змінювати світогляд людей.

Візія UPfamily – «ми глобальна, успішна екосистема, яка трансформує тревел-індустрію та відкриває можливість подорожувати кожному».

Візія Join UP!: перетворення «досягаторів» на Celebrators; створення стилю життя celebrate yourself; стати звичкою споживача; створити travel екосистему, яка забезпечить celebrate yourself.

Цінності компанії:

- виклик прийнято! – для нас немає нічого неможливого, ми створюємо, а не повторюємо, не боїмось помилок і завжди продовжуємо розвиток;
- енергія та любов – ми довіряємо одне одному, віримо в те, що робимо,

створюємо все з любов'ю й надихаємо людей відкривати світ;

- зберігаємо низькі витрати – ми робимо подорожі доступними, але не поступаємось рівнем комфорту клієнтів чи якістю сервісу;
- граємо разом – ми діємо разом, підтримуємо одне одного й отримуємо задоволення від роботи;
- працюємо відповідально – для нас важливі результат і сенс кожної дії, тому ми все робимо відповідально.

Стратегічні напрями компанії на 2024-2025 рр:

- збагатити досвід клієнта в DESTINAЦІЯХ;
- запустити Top10 DESTINAЦІЙ на кожному ринку з надійними DMC;
- розширити охоплення B2B дистрибуцій на всіх ринках;
- збільшити B2C продажі на європейських ринках;
- оновлення ІТ: збільшення доходів, ефективності і масштабованості через автоматизацію;
- підвищення рівня можливості команди для досягнення стратегічних цілей.

Наразі загалом у портфоліо Join UP! понад 40 напрямків. У портфелі туроператора понад 7000 доступних для резервації готелів, з яких понад 250 – ексклюзивні. Join UP! разом зі своїм стратегічним партнером SkyUp Airlines є офіційними партнерами президентської ініціативи United24.

Join UP! – єдиний український туроператор, який за роки великої війни відкрив 8 нових ринків, окрім наявних України та Молдови. Агенція працює в Польщі, країнах Балтії, Румунії, Казахстані, невдовзі стартує – в Чехії та Словаччині.

До кінця 2024 року Join UP! планував п'ять нових франчайзингових точок продажів в Польщі, три – в країнах Балтії. У планах – стратегія розвитку в Румунію. Сьогодні українські туристи, які звертаються до Join UP!, можуть летіти на відпочинок з 30 аеропортів, до яких є зручний трансфер.

Join UP! відкрив своє перше офлайнове бюро в країнах Балтії у столиці Латвії, Ризі, у торговельному центрі Domina (Ieriķu iela 3, Vidzemes priekšpilsēta,

Rīga, LV–1084, Latvia) 27 вересня 2014 року. Представництва Join UP! у країнах Балтії стали доступними туристам у 2022 році. Незабаром підрозділ Join Up Baltic почав пропонувати мандрівникам із Латвії, Литви та Естонії тури за трьома найпопулярнішими серед мешканців цих країн напрямками – у Туреччину, Грецію та Єгипет із прямими рейсами з Риги, Вільнюса та Таллінна. Усі туристичні рейси Join Up Baltic виконувала авіакомпанія SkyUp Airlines. Зараз, після двох років роботи, Join UP! Baltic зросла й досягла однієї з провідних позицій на локальному туристичному ринку. Компанія запроваджує інновації в туристичній індустрії, зокрема в обслуговуванні клієнтів, нові технологічні рішення та нові можливості для подорожей.

До вторгнення, якщо в компанії були автобусні тури, то зазвичай це був продукт партнерів, а для Join UP! це була просто додаткова можливість. У 2022 році все змінилося – компанії потрібно було шукати автобуси та водіїв. Це виявилось не так просто. На ринку України працювало багато сильних компаній, які спеціалізуються саме на автобусних турах. Але, в порівнянні з масштабами Join UP! до повномасштабної війни, вони були маленькими й компанія навіть не звертала на них увагу. Але згодом Join UP! започаткував проєкт Bus UP! – це 12 великих брендovаних автобусів з наборами для дітей, можливістю замовити на борт гаряче харчування, почитати онлайн-книгу або подивитися фільм. компанія реалізувала це в колаборації з партнерами. Всі автобуси знаходяться в Україні – рейси йдуть з Дніпра, Харкова, Києва.

Перші подорожі літаком компанія організувала з аеропорту «Кишинів». Там були рейси до Туреччини та Греції. Та завдяки великому попиту серед українців на перельоти з Молдови, компанія почала відкривати нові напрямки. У тому числі й для молдаван. Наприклад, Join UP! єдині, хто літають з Молдови до Чорногорії.

В 2023 частка автобусних турів була 40%, авіатурів – 60%. В 2024 р. автобусних турів близько 30%. Зменшення цього показнику не пов'язано з тим, що люди перемикнулися на авіаподорожі – навпаки, автобусних турів стало більше. Причина в тому, що й авіапродукту стало більше. Наприклад, компанія

стала пропонувати подорожі в Туніс та Іспанію.

Цільова аудиторія туроператора в Україні дуже змінилась. Раніше Join UP! був сімейним оператором – до 40% клієнтів замовляли тури для двох дорослих з дитиною. Зараз це переважно жінки – мами чи бабусі з дітьми. Або люди більш похилого віку – жінки та чоловіки, які не підпадають під мобілізацію. Їх не так багато, тому що дорога ускладнилась.

Є й військові, які їдуть на відпочинок, але їх відсоток невеликий. В компанії є для них окремі проєкти – організація подорожі до Єгипту. Але не компанія обирає, хто бере участь, список військових надають Сили безпеки та оборони.

Раніше в онлайн-системі бронювання Join UP! було 400 готелів різного рівня тільки в Єгипті. І вони всі мали попит. Зараз Join UP! створив для українців вибірку, яка відповідає їх сучасним потребам – якісні готелі для комфортного відпочинку з дітьми чи людьми похилого віку, сучасні, безпечні, за адекватні кошти.

Виходити на закордонні ринки компанія планувала ще до повномасштабної війни. У Join UP! вже була юридична особа в Казахстані. Join UP! довго шукав керівника, думали, як сформувати продукт. А потім в один момент швидкість збільшилась в рази й компанія почала роботу в Казахстані влітку 2022 року. Так само з країнами Балтії – протягом декількох років компанія планувала відкриття представництв в Литві, Латвії й Естонії. А у 2022 увімкнувся буквально «турборежим», і в липні того ж року ці країни стали доступні нашим туристам.

Перше закордонне агентство по програмі франчайзингу Join UP! відкрилося у польському місті Катовіце. Станом на березень 2024 року воно стало сотим у франчайзинговій мережі оператора. Кількість агентів в Україні зменшилась на 50, а їх було 150, деякі партнери, які працювали з нами по франчайзингу, виїхали в іншу країну. Ті, хто і надалі розвивають свій бізнес в Україні, вони так само, як і Join UP!, хочуть виходити в інші країни. Зараз відсоток українців, які відпочивають з Join UP! в тій самій Польщі,

не перевищує 30–35%. В країнах Балтії громадян країни серед клієнтів компанії – 97%, а в Румунії - 80%.

Керівництво компанії дивиться в сторону Західної Європи, трохи північніше. Найбільші країни, які мають туристичний потенціал, тобто там багато туристів, – Великобританія і Німеччина. Першою для Join UP! буде Великобританія. Якщо говорити про південь, там теоретично можна розвивати свою приймаючу компанію, але навряд чи оператора. В Іспанії, наприклад, дуже розвинений внутрішній туризм. Вони користуються курортами всередині країни й просто не звертатимуться до туроператорів.

За кордоном команда Join UP! складається на 99% з локальних співробітників, виключення – декілька людей з України, які релокувалися. Перше, з чого починається обговорення про відкриття на новому ринку, – це пошук CEO і Head of Sales. Поки цих людей не буде, все інше не має ніякого значення. На додачу до повного супроводу по франшизі туроператор створив програму «Долучайся до українського» зі спрощеними умовами вступу до мережі Join UP! для агентів, що мають досвід роботи.

В Європі Join UP! не вдається закривати вакансії так швидко, як в Україні. Якщо це позиція менеджера з продажів, людина зможе вийти мінімум за три місяці. Бо стільки вона має відпрацювати перед звільненням з іншої роботи. А якщо ми говоримо про посаду рівня CEO, можна чекати й рік після погодження офери. Наприклад, в Чехії Join UP! чекав людину навіть більше як рік.

Щодо співпраці з постачальниками послуг, то, наприклад, Join UP! та надійна страхова компанія ОРАНТА об'єднали зусилля, щоб забезпечити максимальний рівень захисту під час поїздок за кордон. Тепер, обираючи тур від Join UP!, мандрівники можуть отримати комплексний страховий поліс від ОРАНТА, який стане надійним супутником у будь-якій поїздці за кордон.

Страховий поліс від ОРАНТА охоплює широкий спектр ризиків, які можуть виникнути під час подорожі. Це не лише медична допомога за кордоном, але й компенсація витрат через скасування подорожі, страхові

виплати у разі втрати документів або затримки чи втрати багажу, а також захист від відповідальності перед третіми особами та юридична допомога у випадку проблем із законом за кордоном.

Join UP! в свою чергу підкреслює, що вибір партнера на користь «ОРАНТА» був зроблений завдяки надійності та професіоналізму компанії, а також її репутації на ринку страхових послуг.

Спільні зусилля ОРАНТА та Join UP! спрямовані на те, щоб подорожі стали ще комфортнішими та безпечнішими для кожного туриста. Програми страхування можна підлаштувати під індивідуальні потреби та бюджет. ОРАНТА співпрацює з багатьма міжнародними медичними та сервісними організаціями, що дозволяє отримати допомогу у будь-якому куточку світу. Важливою перевагою є цілодобова підтримка, яка працює 24/7 і допомагає оперативно вирішити будь-яку проблему.

Таким чином, туроператор Join UP! має довгу історію роботи на українському туристичному ринку, є його лідером, і активно розширює свою діяльність на закордонних ринках.

Система управління Join UP! не є типовою для більшості українських туроператорів, оскільки є частиною групи компаній, які належать родині Альба. На рис. наведено організаційну структуру холдингу.



Рис. 2.1. Структура холдингу UpFamily

Джерело: побудовано автором

З рис. 2.1 видно, що родина Альба контролює авіакомпанію SkyUp Airlines, власне Join Up! а також заангажований в готельний бізнес. ACS фокусується на інших видах діяльності, пов'язаних з туризмом. Back office

холдингу є сполучною ланку, оскільки допомагає забезпечує операційну діяльність інших суб'єктів господарської діяльності холдингу.

На рис. 2.2 наведено структуру бек-офісу холдингу UpFamily.

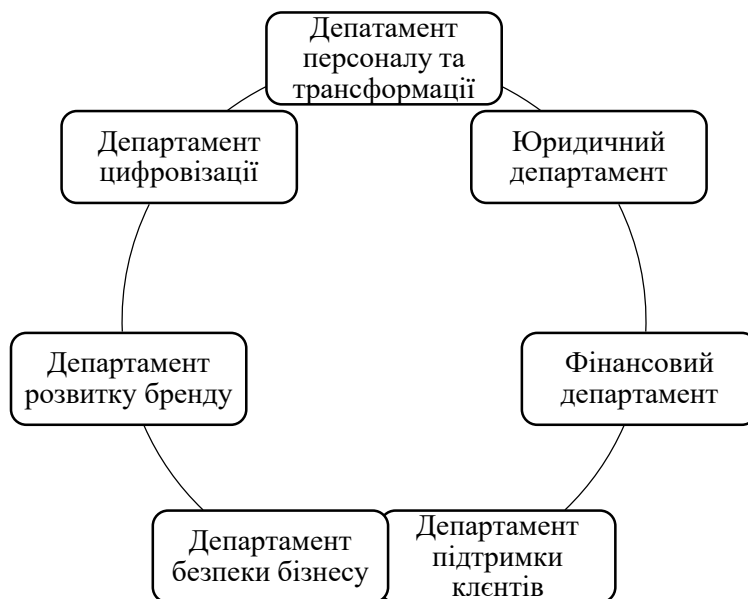


Рис. 2.2. Структура бек-офісу холдингу UpFamily

Джерело: побудовано автором

З рис. 2.2 видно, що бек-офісу бере на себе такі напрями роботи представників холдингу (перш за все туроператора та авіакомпанії) як: управління людськими ресурсами; управління фінансовими ресурсами; управління відносинами з клієнтами; стратегічний менеджмент; юридична підтримка бізнесу.

Розглянемо організаційну структуру безпосередньо Join UP! (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура туроператора Join UP!

Джерело: побудовано автором з використанням внутрішніх даних компанії

Дана схема демонструє центральний офіс туроператора в Україні і не включає співробітників іноземних представництв компанії, які зареєстровані як окремі юридичні особи і працюють в юридичному полі відповідних держав. Також центральний офіс не включає менеджерів турагентів, які є частиною франчайзингової мережі Join UP!.

Якщо характеризувати кадрову політику компанії, то можна визначити такі напрями:

- створення можливостей для кар'єри у великій міжнародній компанії, яка швидко та впевнено масштабується;
- підтримка розвитку колег, зокрема в корпоративному університеті GROW UP, компенсація зовнішнього навчання та тренінги;
- пропагування культури відкритості, рівності та підтримки;
- забезпечення щорічної оплачуваної відпустки та лікарняних;
- налагодження корпоративного медичного страхування;
- забезпечення конкурентної заробітної плати;
- надання корпоративних знижок на подорожі з Join UP! ;
- можливість працювати дистанційно;
- можливість брати на роботу домашніх тварин;
- варто також додати, що центральний офіс оснащено генератором та старлінком.

Зробимо аналіз структури кадрового потенціалу центрального офісу туроператора Join UP! та наведемо результати в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура трудових ресурсів центрального офісу Join UP!

Характеристика	2021		2022		2023	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
20						
Ч	72	40,0	72	40,2	71	40,3
Ж	108	60,0	107	59,8	105	59,7
Разом	180	100	179	100	176	100

Продовження таблиці 2.1

Структура трудового потенціалу за віком						
До 35	78	43,3	78	43,6	78	44,3
35-45	72	40,0	71	39,7	70	39,8
Від 45	30	16,7	30	16,8	28	15,9
Разом	180	100	179	100	176	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки						
Вища	114	63,3	114	63,7	113	64,2
Середня	54	30,0	53	29,6	51	29,0
Без фахової освіти	12	6,7	12	6,7	12	6,8
Разом	180	100	179	100	176	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів						
Керівники	31	17,2	30	16,8	30	17,0
Фахівці	130	72,2	130	72,6	128	72,7
Технічний персонал	19	10,6	19	10,6	18	10,2
Разом	180	100	179	100	176	100
Структура трудового потенціалу за стажом роботи в туризмі						
Немає	10	5,6	10	5,6	9	5,1
До 5	80	44,4	80	44,7	78	44,3
від 6 до 9	46	25,6	46	25,7	48	27,3
Від 10	44	24,4	43	24,0	41	23,3
Разом	180	100	179	100	176	100

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства

З табл. 2.1 видно, що персонал центрального офісу туроператора Join UP! укомплектований кваліфікованими співробітниками різних вікових груп. В центральному офісі, як, доречі і в мережі турагентів туроператора Join UP! в цілому, не дотримується гендерна рівність, але це притаманне для всього туристичного бізнесу. Серед усіх співробітників компанії 23,3% мають серйозний стаж в туризмі більше 10 років; а у більше половини менеджерів стаж більше 5 років в туризмі.

Етапи залучення талантів у Join Up!:

1. Телефонний пре-скрінінг.
2. Online-співбесіда з рекрутером.
3. Тестове завдання (опціонально).
4. Співбесіда і знайомство з лідером команди.

5. Співбесіда із Management board.

6. Job offer.

Варто додати, що термін розгляду резюме до 10 робочих днів.

Щодо навчання в середині франчайзингової мережі, то налагоджені пропозиції авторських курсів для представників мережі. *Авторський курс - практикум для туристичних менеджерів від директорів турагентів Join UP! з досвідом у туризмі.* На курсах слухачі дізнаються, як почати свій шлях в туризмі, навчаться бронювати тури та заробляти на цьому.

Наступним кроком є аналіз ефективності управління персоналом через оцінку його продуктивності. В табл. 2.3 можна побачити вихідні дані та результати розрахунків продуктивності роботи співробітників центрального офісу туроператора Join UP!.

З табл. 2.2 видно, що продуктивність праці в 2022 р. порівняно з 2021 роком через військові дії в Україні зменшилася як в натуральному та і вартісному виразі. В 2023 р. з України компанія відправила 235 тис. туристів, Але варто додати, що працівники центрального офісу обслуговують весь холдінг. Збільшення продуктивності праці в 2023 році як у вартісному та натуральному виразі є демонстраційним.

Збільшення продуктивності показує, що компанія адаптувалася до кардинальних змін, які відбулися на українському туристичному ринку внаслідок повномасштабного вторгнення.

Таблиця 2.2

Аналіз продуктивності персоналу центрального офісу туроператора Join UP!

Показник	роки			відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне	
				2021- 2022	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	180	179	176	-1	-3	-0,56	-1,68

Продовження таблиці 2.2

Дохід від реалізації послуг, тис.грн	18525	7196	16639	-11329	9443	-61,16	131,23
Кількість обслугованих клієнтів, тис. осіб	967	158	235	-809	77	-83,66	48,73
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	102,9	40,2	94,5	-62,7	54,3	-60,94	135,17
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	5,4	0,9	1,3	-4,49	0,45	-83,57	51,27

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для оцінки стабільності кадрів центрального офісу туроператора Join UP!, дослідимо плинність кадрів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз кадрового потенціалу центрального офісу туроператора Join UP!

Показники	2022	2023	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	179	176	-3	-1,68
Звільнено	9	11	2	22,22
Прийнято	2	25	23	1150,00
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,05	0,06	0,01	24,31
Коефіцієнт обороту кадрів (Ко)	0,06	0,20	0,14	232,85

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З табл. 2.3 видно, що на стабільність персоналу компанії не сильно вплинуло широкомасштабне вторгнення. Варто ще додати, що впровадження таких проєктів, як вихід на закордонні туристичні ринки, повернення на дистанційну роботу менеджерів, які виїхали за кордон в 2022 році дозволило не звужити персонал. Але варто зауважити, що якщо аналізувати мережу туристичних агенцій взагалі, то плинність тут вища, оскільки вхід на ринок туристичних послуг є доступним, а утриматися на ринку достатньо важко внаслідок загострення конкурентної боротьби.

2.2. Аналіз економічних показників діяльності туроператора «Join UP!»

Зробимо оцінку внутрішнього середовища компанії Join UP!. Перш за все проаналізуємо основні економічні результати компанії за останні роки.

Понад 265 000 українців забронювали тури у Join UP! у 2024 році, і до кінця року їх загальна фактична кількість складе близько 280 000 осіб. Враховуючи воєнні виклики та діючі у зв'язку із цим обмеження – це хороші показники. Для порівняння, у доковідному 2019 році з Join UP! відпочило понад 1 млн туристів, в липні 2022 – 153 000 людей [44].

В 2024 році середній чек на людину зріс на 20% до €550-580. Якщо на відпочинок їде, наприклад, мама з двома дітками, вони зупиняються в одному номері, то тур коштуватиме 1300 євро за всіх. За ці гроші можна відпочити майже на будь-якому курорті, який знаходиться у двох-трьох годинах польоту від України. В Єгипті готелі дешевші, ніж у Греції. За одну й ту саму суму на курорті, що розташований на Червоному морі, можна відпочити у п'ятизірковому готелі, а на Середземному – у тризірковому. Варто враховувати, що цього року в Туреччині ціни на більшість готелів були трохи вищими, ніж в довоєнний період.

Болгарія лідирує серед автобусних турів – в 2024 році попит на цей напрям зріс майже вдвічі рік до року». В середньому автобусні дешевші на 30–35%.

Знижується попит на готелі, які орієнтовані на туристів з росії. Клієнти Join UP! все більше шукають комфортний готель, де їм буде морально спокійно, не лунатиме російський музичний репертуар, відсутні російськомовні аніматори і т.д. Українці стали прискіпливіші до мови, якою їх обслуговують, і хочуть чути або англійську, або рідну українську. Тому співробітники туроператора шукають курорти, де менше російських туристів. Пропонують курорти, де в основному відпочивають європейці. Зазвичай росіян там не

більше 10%. Зростає попит на Туніс, бо в Туніс у росії відсутні чартерні програми, тому зустріти там громадян цієї країни — велика рідкість.

Якщо говорити про UpFamily, як про туроператора, то частка України в загальному бізнесі Join UP! все одно складає близько 40%. Кожен ринок, на якому працює Join UP! має свої особливості. Наприклад, в країнах Балтії високий рівень очікувань від організації туру: вони хочуть спілкуватись з гідями лише рідною мовою. Join UP! враховує їхні вимоги як еталонні для усіх країн.

Українці, клієнти Join UP!, найчастіше бронюють авіатури в Єгипет та Туреччину. Обидва напрямки входять в топ-10 як протягом літнього сезону (Туреччина — лідер, а Єгипет — друге місце), так і взимку (Єгипет — лідер, а Туреччина посідає 9 сходинку) (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Топ-5 напрямків у туроператора Join UP! в 2022 та 2023 роках
Джерело: [48]

Цікаво, що в 2022 році ситуація була іншою: лідером літнього сезону був Єгипет, а Туреччина — № 2. При цьому взимку Єгипет зберігав перше місце, а Туреччина посідала третю сходинку.

Щодо автобусних турів, то тут ситуація ідентична з минулим роком: лідером є Туреччина (6976 туристів). З невеликим відривом від неї йде Болгарія (6642 туристи), а далі Чорногорія (2226 туристів) та Греція (1861 турист) [48]

Тури Україною увійшли до трійки найпопулярніших напрямків взимку,

а також посіли 8 сходинку протягом літнього сезону відпусток. Перші п'ять туристичних дестинацій в Україні:

1. Буковель.
2. Трускавець.
3. Закарпаття.
4. Львів.
5. Яремче.

Якщо у 2022 році українці ще обережно ставились до того, що летіти у відпустку потрібно з сусідньої країни, то в 2023 році ця практика вже стала звичною. Загалом авіатури обрали 85,6% туристів, перевагу автобусним подорожам надали 7,7% туристів, а ще 6,7% замовляли виключно наземне обслуговування. У 2022 році частка автобусних турів була більшою — 12%, а запит на наземне обслуговування сягав 35%.

Лідером серед аеропортів вильоту залишається Кишинів — з нього в подорож відправились 55,4% всіх туристів. На другому місці — Жешув (22,5%), а на третьому — Бухарест (6,2%).



Рис. 2.5. Найпопулярніші послуги та аеропорти серед клієнтів Join UP! в 2022-2023 р.

Джерело: [48]

Найчастіше минулого року подорожували жінки — 59% від усіх турів,

дітей серед мандрівників було 24%, а чоловіків — 17% (сюди входять як закордонні подорожі, так і тури Україною).

З дітьми найчастіше подорожували в Єгипет (22 257 дітей), Туреччину (20 419 дітей) та Грецію (2759 дітей). Щоправда, це лише в абсолютних цифрах, а якщо подивитись співвідношення кількості дорослих та дітей, то лідером буде Болгарія — тут в середньому на кожних двох дорослих туристів подорожувала одна дитина.

У той же час для Єгипту і Туреччини таке співвідношення один до трьох, а для Греції — один до чотирьох. Таким чином, саме Болгарію можна вважати «дитячим напрямком» року, що пояснюється доступними автобусними турами та відносно невеликою відстанню від України.

На рис. 2.6 наведено структуру доходу Join UP! в 2023 році по DESTИНАЦІЯМ.

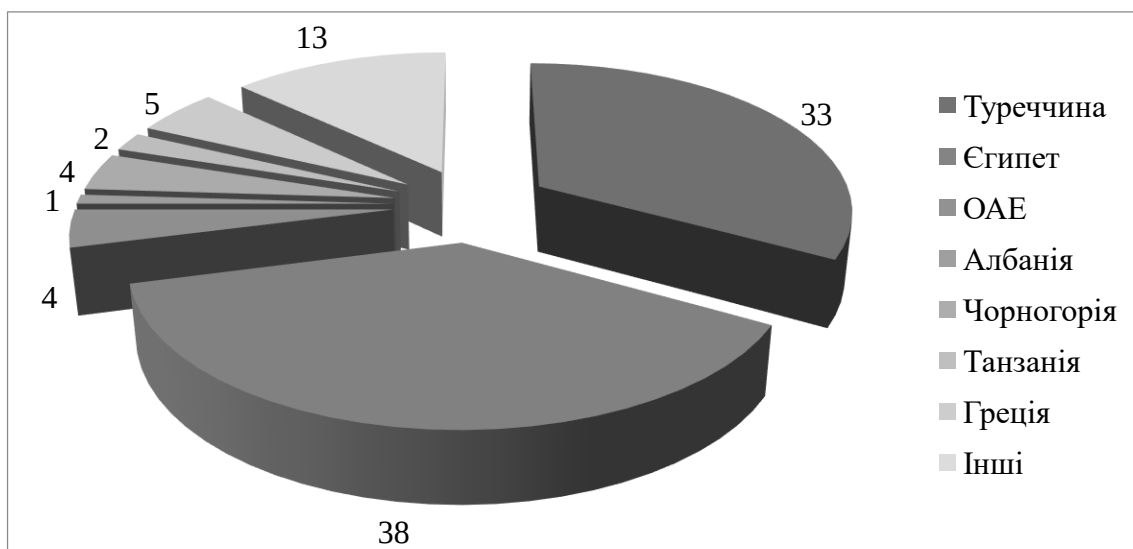


Рис. 2.6. Структура доходу Join UP! в 2023 році по DESTИНАЦІЯМ

Джерело: побудовано автором з використанням даних компанії

В табл. 2.4. зазначено зміни витрат українців на популярні закордонні тури, пропоновані туроператором Join UP!

Середня тривалість туру в 2023 році складала 7 ночей. Також минулого року ще сильніше скоротилась глибина бронювання турів. Частіше мандрівку

оформлювали лише за 8 днів до початку поїздки. У 2022 році найпопулярніші терміни бронювання були більшими — 14–21 день. Тенденція на скорочення глибини бронювання зберігається від початку пандемії коронавірусу в 2020 році в усьому світі. Україна тут не є виключенням і скоріше підтверджує світовий тренд.

Таблиця 2.4

**Зміни витрат українців на популярні закордонні тури, пропоновані
туроператором Join UP!**

№ з/п	Туристична дестинація	Приріст (зменшення) доходів від продажу туристичних послуг від літнього сезону 2023 року порівняно з літнім сезоном 2022 року
1	Туреччина	+34,7
2	Єгипет	+16,9
3	Греція	+25,0
4	Чорногорія	+51,7
5	Болгарія	-6%

Джерело: побудовано автором з використанням даних компанії

Таким чином, показники обороту компанії показують, що компанія успішно функціонує навіть в умовах несприятливого середовища, пов'язаного з військовим станом в країні. Домогтися цього неможливо без бобре налагодженою управлінської роботи. Для підтвердження цього необхідно проаналізувати систему управління.

Наступним етапом аналізу фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка ефективності його роботи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансові показники діяльності туроператором Join UP!

Показники	2020, грн.	2022, грн.	2023, грн.	Відхилення 2022/23	
				Абсолютне	Відносне, %
Дохід	18 525 000	7 196 000	16 639 000	9 443 000	131,2
Чистий прибуток	-64 893 000	-129 486 000	-233 341 000	-103 855 000	-80,2
Активи	637 271 000	1 057 187 000	1 542 795 000	485 608 000	45,9
Зобов'язання	720 229 000	1 339 953 000	2 059 071 000	719 118 000	53,7
Кількість працівників	-	179	176	-3	-1,7

Джерело: побудовано автором за даними ресурсу «opendatabot.ua»

Відповідно до даних таблиці 2.5, у 2020 р. активи підприємства складали

637271 тис. грн, то в 2022 році – 1057187 тис. грн, а в 2023 році – 1542795 тис. грн. Варто додати, що зобов'язання підприємства також зростали. В 2020 році вони склали 720229 тис. грн, в 2022 році – 1339953 тис. грн, а в 2023 році – 2059071 тис. грн.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану підприємства Join UP!

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	0.19 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.73
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-2.99
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-3.99
	Поточна платоспроможність	-2 058 794 грн.

Джерело: побудовано автором за даними ресурсу «opendatabot.ua»

За даними таблиці 2.6. бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності на 2023 рік становить 0,73. Це означає, що компанія має 0,73 грн швидко реалізовних активів на кожну гривню зобов'язань, що також вказує на недостатню ліквідність.

Бачимо, що незважаючи на погіршення макроекономічної ситуації в країні, туроператор продовжує працювати. Це було зумовлене, в першу чергу, адаптацією керівництва мережі до нових умов, переорієнтацію на онлайн-продажі, активну взаємодію з постійними клієнтами, що зменшило падіння обсягу продажів і забезпечило отримання доходу.

Основні тенденції в туристичній індустрії України залишаються майже незмінними з попереднього року: ми так само бачимо переважно попит на закордонні тури від жінок, чи жінок із дітьми, а тури по Україні, відповідно, частіше бронюють разом із чоловіками. Люди вже звикли, що вильоти здійснюються з найближчих до України аеропортів, тому запит на авіатури домінує. При цьому глибина бронювань скорочується — люди готові придбати тур і вже через тиждень вирушити в подорож».

Літній сезон традиційно залишається найбільш затребуваним серед мандрівників. Проте якщо в попередні роки частіше подорожували в липні,

серпні та вересні, то в 2024 високий сезон стартував уже в червні, який за кількістю бронювань навіть випередив перший місяць осені.

Результати аналізу факторів макросередовища туроператора Join Up! представимо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз факторів макросередовища туроператора Join Up!

Сфера макросередовища	Назва фактору	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою (знак показує напрям впливу)
1. Політична	Законодавча база	-3
	Політична стабільність	-3
	Міжнародне співробітництво	+5
2. Економічна	Рівень життя населення	-2
	Інфляційні процеси	-2
	Попит на туристичні послуги	-4
3. Соціально-демографічна	Урбанізація	+8
	Статеві-вікова структура	-4
4. Технологічні	Розвиток інформаційних технологій в Україні	+7
	Технологічна взаємодія учасників ринку	+5

Джерело: побудовано автором

Наступним важливим аспектом аналізу системи управління підприємства є конкурентне середовище Join UP! на українському туристичному ринку.

Серед українських туроператорів Join Up! На національному туристичному ринку є беззаперечним лідером. Найближчими до нього але із значним відставанням є туроператори Alf та TPG (Travel Professional group). Також до цих туроператорів варто додати компанію Coral Travel, оскільки він також є одним в сегментів туроператорів, які надають авіатури по популярним серед українців дестинації – Єгипет та Туреччина.

Перш ніж порівняти зазначених туроператорів, зупинимось на тих моментах, які дозволяють Join Up! залишатися лідером на ринку після 2022 року.

Керівництво компанії діє соціально відповідально з урахуванням запиту

українського суспільства. Наприклад, український туроператор Join UP! ініціював програму відпочинку за кордоном для бійців Сил безпеки й оборони України. Це перша така програма від початку повномасштабної війни. Наразі на курортах Червоного моря в Єгипті вже відновили сили 396 військовослужбовців, а також 22 члени їхніх родин. Серед них були також і бійці Державної прикордонної служби України. Команда Join UP! проводила опитування серед військовослужбовців, щоб виявити їхні потреби. Отриману інформацію враховують при формуванні турів для перезавантаження бійців.

Подорожі без бар'єрів – ще один важливий напрям, над яким працюють в Join UP!. У якийсь момент зрозуміли, що наразі небагато компаній опікуються тим, щоби подорожувати було комфортно, наприклад, дітям із розладами аутичного спектра. Тож в Join UP! вирішили це виправити. Так, у партнерстві з компанією SkyUp тут уперше організували подорожі для двадцяти сімей, що виховують таких дітлахів. Багато дітей вперше побачили море, тому що такі родини зазвичай бояться подорожувати. Також у 2024 році запустили програму безплатних перельотів для дітей із розладом спектру аутизму.

Наведемо порівняння конкурентів між собою. Для чіткого розуміння позиції туроператора Join UP! здійснено аналіз усіх рейтингів, які має організація у порівнянні з його основними конкурентами.

Зробимо експертну оцінку елементів формування конкурентного потенціалу туроператора Join Up! порівняно з основними конкурентами. Система балів встановлює, що кожен фактор ефективності можна оцінити від 1 до 5 балів. Для визначення узагальнюючого значення ефективності формування конкурентного потенціалу необхідно загальний середній бала поділити на 5 – максимальну середню оцінку за всіма оціночними критеріями процесу формування конкурентного потенціалу досліджуваного туроператора Join UP! на сайті та у соціальних мережах Зведені результати опитування та середня оцінка для кожного конкурента наведено у табл. 2.8

Аналіз наведених у таблиці даних показує, що синтетичним показником формування конкурентного потенціалу є показник середньозваженої оцінки

рівня конкурентного потенціалу.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентів туроператора Join Up!

Критерії ефективності конкурентного потенціалу	TPG	Join UP!	Coral	Alf
Рівень просування туристичних продуктів	5	5	5	5
Наявність знижок на туристичні продукти	4	5	5	4
Рівень налагодженості інтернет-комунікацій	5	5	3	5
Представлення туристичних послуг на сайті туристичного оператора, а також у соціальних мережах	4	4	3	1
Оперативність виконання замовлень клієнтів	3	2	5	5
Наявність авіаперевізника	1	5	1	1
Підсумкова оцінка	3,7	4,3	3,7	3,5

Джерело: побудовано автором

З представленої таблиці видно, що туроператор Join UP! є абсолютним лідером. Дана позиція в основному зумовлена наявністю авіаперевізника у лиці дочірньої компанії SkyUp, що значно посилює конкурентну позицію туристичного підприємства на ринку.

Компанія SkyUp, зареєстрована як ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (LLC SkyUp Airlines) — чартерна українська авіакомпанія. Авіаційна компанія працює за гібридною моделлю виконуючи як чартерні та і регулярні лоукост-рейси.

Найближчим конкурентом є Travel Professional Group (TPG). TPG також продає авіатури і працює на найбільш популярним серед українців напрямках. Coral Travel має свою базу постійних клієнтів і також робить акцент на виїзний туризм (передусім Туреччину і Єгипет). Туроператор Альф набув лідерські позиції після повномасштабного вторгнення завдяки активного розвитку автобусних турів на морські автобусні курорти Туреччини, Болгарії, Греції та Чорногорії.

Підсумок аналізу зовнішнього середовища та конкурентної позиції дослідженого підприємства є складання матриці SWOT (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT туроператора Join UP!

Можливості	Сильні сторони
1. Зростання інтересу до подорожей всередині країни, особливо у зв'язку зі зростання цін на закордонні подорожі через знецінення гривні 2. Впровадження нових залізничних маршрутів 3. Впровадження цифрових інновацій для інформаційного забезпечення комунікаційних процесів	1. Туроператор є абсолютним лідером ринку України за обсягом продажів 2. Наявність власної авіакомпанії SkyUp 3. Велика база постійних клієнтів 4. Компанія є міжнародним туристичним холдингом, який працює у 8 країнах світу 5. Розроблена власна CRM-система
Загрози	Слабкі сторони
1. Внутрішня економічна нестабільність, інфляція та зміни валютного курсу можуть негативно вплинути на купівельну спроможність клієнтів 2. Продовження російсько-української війни 3. Появлення нових платформ для самостійного бронювання подорожей можуть зменшити попит на послуги організаторів подорожей. 4. Подальша окупація регіонів України, які були генерували туристів 5. Зниження попиту через невпевненість у безпекових гарантіях.	1. Негативний досвід клієнтів, особливо в турах, де туроператор заради зменшення ціни турів працював з ненадійними DMC 2. Конкуренція з боку інших великих туристичних компаній, особливо на ринку внутрішнього туризму 3. Витрати на утримання офісу з урахування великого штату компанії є фінансовим тягарем для компанії. Це є однією з причин, чому компанія є збитковою. 4. Орієнтація на ринки країн Західної Європи може стати причиною скорочення діяльності в Україні 5. Відсутність спеціально підготовленого персоналу для інклюзивного туризму, який стає на часі з урахуванням продовження російсько-української війни

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.9 можна побачити, що у туроператора є сильні сторони, які дозволяють протистояти загрозам зовнішнього середовища з використанням можливостей, яке створюються в зовнішньому середовищі.

2.3 Аналіз діяльності авіакомпанії SkyUp!

Розглянемо більш детально авіакомпанію, яка афілійована з Join Up!. Кінцеві бенефіціарні власники SkyUp: Тетяна Альба, Юрій Альба, Олександр Альба. Запущений у 2018 році авіастартап SkyUp мав на меті обслуговування

турпоток материнської Join UP!. Та вже в перший рік роботи засновники SkyUp заявили, що можуть бути не лише чартерним перевізником, а й «національним лоукостом», запропонувавши квитки від 500 грн і широку мережу маршрутів.

У 2021 році до бізнесу Альби належала друга за кількістю перевезених пасажирів, виконаних рейсів і розміру флоту авіакомпанія країни SkyUp Airlines (16133 рейса), а також другий за кількістю перевезених туристів туроператор – Join UP! (967 тис. туристів). Частка туроператора за 20 років роботи сягла 20% на туристичному ринку України [43]. У 2021 році SkyUp перевезла 2,6 млн пасажирів – на 7% менше за МАУ. У 2022 році SkyUp розраховувала щонайменше наздогнати основного конкурента. Виторг перевізника мав зрости вдвічі – до \$300 млн, а Join UP! – на 25% – до \$500 млн.

Від початку війни авіаційно-туристична група, що належить сім'ї Альба втратила майже весь дохід. Група зуміла зберегти персонал, але скоротила зарплату до мінімальної. Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну компанія SkyUp розпочала розвиток нового напрямку діяльності – виконання рейсів для інших авіакомпаній на умовах АСМІ-контрактів. 22 березня авіакомпанія SkyUp Airlines опублікувала відкритий лист до іноземних авіакомпаній, запропонувавши 15 своїх літаків Boeing-737 у «мокрій лізинг». Єдина умова – майбутній партнер не повинен літати до РФ та Білорусі. Навесні 2022 року компанія переконфігурувала під вантажні гуманітарні перевезення два літака. Протягом березня 2022 р. SkyUp виконав 21 евакуаційний рейс за маршрутом Кишинів–Тель-Авів, загалом перевіз 2835 біженців до Ізраїлю за програмою репатріації. На борту кожного зворотнього рейсу – 6-7 тонн гуманітарної допомоги: переважно медикаменти, дитяче харчування, засоби особистої гігієни.

Проблеми, з якими стикнулася компанія під час спроби виходу на європейський ринок у 2022 р.:

– *Міжнародне законодавство (не дозволяє українським авіакомпаніям виконувати рейси між третіми країнами без згоди місцевої авіавлади).*

Компанія потребує окремий дозвіл від країн, між якими відбувається рейс, при цьому завжди є свої авіакомпанії, яким не вигідно пускати на ринок сторонню».

- Військовозобов’язаним чоловікам не можна виїжджати з України (SkyUp отримали бронювання від мобілізації для своїх пілотів і деяких топменеджерів).

- Перевезення вантажів і передача частини флоту в «мокрый лізинг» – тактичні рішення, що дають змогу пережити активну фазу війни, але не вирішують проблему виживання в довгостроковій перспективі.

- Складності з отриманням сертифікату експлуатанта однієї з країн ЄС, який знімає обмеження на рейси в європейському повітряному просторі. Процедура сертифікації складна й довга, займає не менше шести місяців, крім того, в іншій країні потрібні локальні асистенти чи партнери, що знають ринок, крім того, потребує перенавчання персонал, якому також потрібно отримувати всі сертифікати і підтверджувати свою кваліфікацію.

- Мається на увазі реєстрація дочірньої компанії в Європі, яка також мала називатися SkyUp. При цьому для отримання європейської ліцензії достатньо мати один зареєстрований в ЄС літак, а також декілька європейців у штаті. Але кадровий кістяк мали становити українські спеціалісти.

Схема отримання європейського сертифікату виглядає наступним чином. Після реєстрації європейської SkyUp, материнська компанія передає їй свої літаки на умовах «морого лізингу». У договорі морого лізингу одна авіакомпанія, яка виступає фактичним експлуатантом, передає в оренду іншій авіакомпанії — замовнику рейсу — свій літак разом із екіпажем на визначений період. Фактичний експлуатант бере на себе відповідальність за технічне обслуговування авіалайнера та його страхування.

Операційну діяльність забезпечуватиме український офіс. За такою схемою керівництва було зрозуміло, що компанія платить податки та робочі місця в Україні, а при цьому користується всіма благами європейського сертифіката експлуатанта (Рис. 2.7).

Але вже взимку 2022–2023 рр. Join UP! планував запуснути чартерні рейси туристичними напрямками з Румунії, Словаччини, Угорщини, Польщі та

Чехії. Прогноз компенсування довоєнних обсягів завдяки новим проектам був не дуже оптимістичним - 15% від того, що планувалося до війни. Але навіть у цій ситуації керівництво компанії знаходило свої плюси: раніше група зосереджувалася винятково на українському ринку, а у 2022 році з'явилась можливість диверсифікація портфеля, що мало зробити бізнес стійким і привабливим для інвестицій після перемоги України.



Рис. 2.7. Схема отримання європейського сертифікату експлуатанта для SkyUp

Джерело: складено автором за [44]

Проаналізуємо діяльність та виконання планів компанії SkyUp протягом 2022-2024рр. Авіакомпанія вже з 2023 року оперує на ринку Європи як європейський авіаперевізник. Тому правила та норми ЄС — реальність, яких компанія притримується. Компанія SkyUp облаштувалася на ринку ЄС і отримала дозволи на польоти в США, Канаді та країнах Азії. З 2023 року компанія також присутня на ринку Євросоюзу: її мальтійська «дочка» у травні розпочала виконання рейсів. Переорієнтування на закордонні ринки дозволило SkyUp отримати найбільший виторг з усіх українських підприємств галузі як за результатами 2022 року - 2,76 млрд грн, так і за три квартали 2023-го - 3,23 млрд.

Влітку 2023 року профільне видання ch-aviation включило SkyUp Airlines

до переліку топ-20 найбільших постачальників послуг АСМІ в європейському небі. 18 березня 2023р. авіаперевізник успішно пройшов аудит та отримав реєстрацію у програмі Аудиту операційної безпеки IATA (IOSA). Із січня до жовтня 2024 року компанія виконала вже понад 14,5 тис. рейсів поза межами України. Це на 38% більше, ніж минулого року, і становить 90,2% від об'єму рейсів у довоєнному 2021 році. SkyUp виконує чартерні рейси та заробляє на здачі в оренду своїх літаків з екіпажами. Здача літаків в АСМІ-контракти втримала SkyUp на плаву. Схема «мокрого лізингу» в авіабізнесі називається АСМІ - Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance, тобто: літаки, екіпаж, технічне обслуговування та страхування. А за підсумками 2024 року Українська авіакомпанія SkyUp Airlines виконала поза межами України 16 927 рейсів, що на 60% більше в порівнянні з 2023 роком, і перевищує навіть показники довоєнного 2021 року (близько 16 тис. рейсів). У грудні 2024 року SkyUp запустила вісім маршрутів регулярних пасажирських перевезень з аеропорту Кишинєва. Пасажиропотік SkyUp Airlines у 2024 році також зріс у порівнянні з 2023 роком на 40% та за попередніми оцінками сягнув 2,13 млн пасажирів. Порівнюючи з довоєнними показниками, авіакомпанія перевезла 82,8% від кількості пасажирів 2021 року (рис. 2.8).

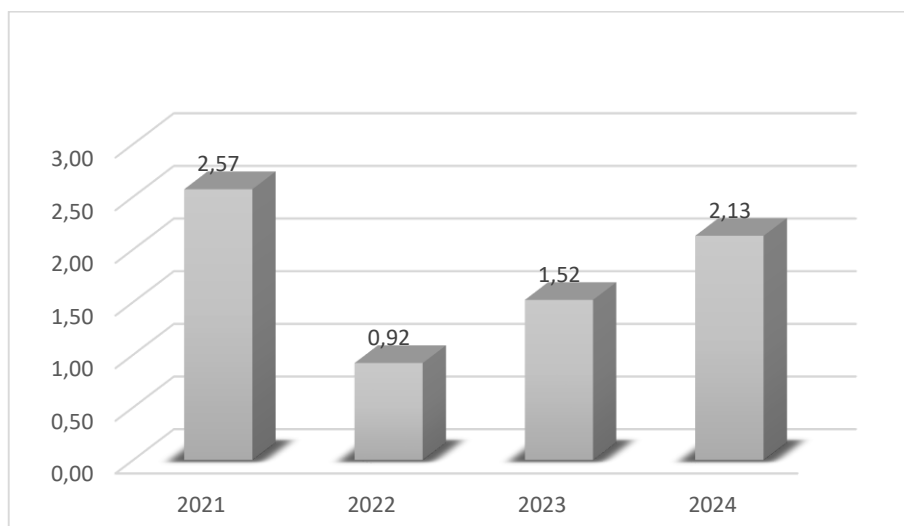


Рис. 2.8. Динаміка кількості пасажирів, перевезених ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (англ. LLC SkyUp Airlines) протягом 2021-2024рр. млн. осіб.

Джерело: складено автором за даними компанії

Крім того, SkyUp також вдалося збільшити кількість партнерських контрактів на 75%. SkyUp почали співпрацювати з туроператорами з Румунії, Польщі, Італії, Словаччини, Вірменії, Німеччини, Туреччини. В тому числі підписали контракти з такими великими європейськими туроператорами, як ETI та SGI.

Перші ТОП-10 напрямків за кількістю пасажирів підприємства складають рейси до Єгипту, Румунії, Молдови, Італії, Бангладешу, Ізраїлю, Туреччини, Греції та Іспанії.

Фінансові підсумки 2024 року ще не оголошувалися. Але, враховуючи позитивну динаміку обсягів перевезень та пасажиропотоку, очікується позитивний фінансовий результат. Зазначається, що SkyUp Airlines від початку повномасштабного вторгнення, попри відсутність операційної діяльності в Україні, перерахувала до держбюджету понад 500 млн грн податків.

Керівництвом компанії розглядаються перспективи регулярних перевезень та відкриття неба над Україною. В грудні 2024р. SkyUp Airlines відкрили вісім маршрутів з аеропорту Кишинєва. Крім запускених регулярних рейсів, літаки компанії виконують чартерні рейси для туроператорів з Європи, у компанії є договори АСМІ, оренди літаків з екіпажем. Для цих рейсів постійно залучені всі 10 літаків.

Літаки компанії працювали весь час повномасштабного російського вторгнення в Україну. Відсутність регулярних рейсів не означає, що весь цей час літаки компанії простоювали. Наша задача — забезпечити літаки та персонал замовленнями. Забезпечити літаки замовленнями вдається об'єднаними зусиллями української компанії SkyUp LLC та мальтійської SkyUp MT.

Працездатність літаків постійно контролюється, підтримуються чинними ліцензії екіпажів, компанія дбає про команду, в наявності чинний сертифікат перевізника. Тому флот компанії завантажуються замовленнями трьох видів: АСМІ-контракти, чартерні рейси та, з недавніх пір, регулярні перевезення.

Одне з головних джерел замовлень компанії — контракти на чартери з

туристичними операторами. У 2024 році компанія збільшила портфоліо своїх клієнтів європейських туроператорів на 75%, цей напрямок тепер складає близько 40% від загальної кількості виконаних авіакомпанією рейсів.

Наразі компанія SkyUp Airlines працює з аеропортом м. Кишинєва. Із цього аеропорту вперше за три роки відкрили регулярні рейси. В перспективі компанія розглядає можливості відкриття нових напрямків із інших аеропортів. Вибір нових аеропортів для регулярних пасажирських перевезень — залежатиме від пасажиропотоку та запиту аудиторії.

На даний момент аеропорт м. Кишинєв є одним з найзручніших для українців. Сюди їздить багато автобусних перевізників, які майже щогодини приїжджають з різних куточків України, є потяги «Укрзалізниці» з Києва та Львова. Основна причина вибору Кишинєва — близькість до кордону. Дістатись в цей аеропорт виходить в середньому на дві години швидше, ніж в інші летовища.

Варіанти вибору аеропортів Румунії і Польщі розглядаються. Але бажано, щоб аеропорт мав гарне залізничне сполучення, щоб пасажирів могли мати певні гарантії часу прибуття. Пакет документів для перетину кордону Молдови не відрізняється від необхідних для в'їзду в Польщу або Румунію. Вартість трансферу в ці дві країни є дещо дорожчою, і при проходженні кордонів частіше бувають затримки через більші черги. Загалом, Молдова за зручністю дещо виграє у Польщі та Румунії.

Обираючи маршрут, в компанії SkyUp Airlines бере до уваги такі фактори:

- попит на кожному маршруті,
- конкурентне середовище тощо.
- можливості саме для пасажирів з України.

Наприклад, ураховується наявність діаспори, щоб українці мали змогу частіше подорожувати до своїх рідних. Найчастіше українці відвідують в цьому регіоні родичів, для бізнесу, відпочинку, а також корпоративних, волонтерських і державних зустрічей. Зараз компанія відновлює регулярні

рейси як європейський перевізник, котрий зареєстрований в ЄС та працює за його законодавством. Також SkyUp Airlines має ліцензію українського перевізника і залишаємося все ж українською компанією. Тому компанія першочергово орієнтується на українських пасажирів та обирає маршрути для вильоту поблизу кордону з Україною.

Поточний дохід дозволяє компанії віддавати борги, покривати витрати, а також в повному обсязі сплачувати податки в Україні, хоча SkyUp Airlines не здійснює діяльність на території своєї держави, але робить все для підтримки економіки, людей та армії. З початку великої війни компанією сплачено майже 700 млн грн в державний бюджет, з них за 2024 рік — 376 млн грн.

Станом на кінець 2024 р. переважна більшість з майже 1200 спеціалістів, які створюють маржинальність компанії — українці. У SkyUp працюють 354 бортпровідники та 168 пілотів. Головний офіс і більшість персоналу знаходиться в Києві. Однією з головних цілей компанія вважає збереження українських фахівців з авіагалузі.

Плинність кадрів в SkyUp до 10%, що є нормальним показником для компаній у всьому світі. Деякі громадяни виїхали, змінили роботу, є мобілізовані. Більш як 50 співробітників компанії зараз знаходяться в лавах Збройних сил України. Компанія зберігає за ними робочі місця та щомісячну заробітну плату.

Співпраця SkyUp з державою лежить в гуманітарній площині. Наприклад, за 2024 рік у співпраці з ГУР компанією здійснено шість евакуаційних рейсів. Останній приклад — евакуація українців з Лівану в грудні 2024 року.

Висновки до розділу 2

Туроператор Join Up! є абсолютним лідером на українському туристичному ринку зі кількістю обслугованих клієнтів. Значною конкурентною перевагою Join Up! є використання послуг єдиної української авіакомпанії, що не зупинила своє функціонування після повномасштабного

вторгнення, і яка разом з туроператором є частиною UpFamily. JoinUp постійно розширює географію авіатурів для українців на українських бортах, що і дозволяє йому зберігати лідерські позиції на українському ринку. Вихід на закордонні ринки дозволяє компанії не скорочувати персонал центрального офісу, а навпаки прожовувати ставити задачі стратегічного розвитку.

Серед результатів дослідження внутрішнього середовища компанії окремої уваги заслуговує інноваційність компанії, підвищення якості послуг, а також продовження політики компанії, спрямованій на дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Економічна оцінка компанії встановила що незважаючи на те, що компанія є збитковою, вона розгортає інвестиційну активність. Збитковість є наслідками обмеження діяльності компанії в період карантинних заходів через COVID-19, а також великих втрат на початку повномасштабного вторгнення в 2022 році.

Аналіз зовнішнього середовища показав його в цілому несприятливість щодо туристичної діяльності. У той же час, вихід туроператора на ринки краї Європи дозволило залучити українців, які виїхали в країни Європи, за цей час працювали там і відповідно формують потенційний платоспроможний попит на організований туризм.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТУРИЗМІ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

3.1 Трансформація пасажирських авіаперевезень в період військового стану

З початку повномасштабної війни в Україні 24 лютого 2022 року повітряний простір України закритий для цивільної авіації. Загалом, за перший рік війни обсяги пасажирських перевезень в Україні значно скоротилися. Найбільше падіння спостерігалось у березні 2022 року, коли було перевезено лише 63,6 млн пасажирів, що на 72% менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [38].

Ряд робіт вітчизняних авторів присвячені аналізу впливу війни на пасажирські перевезення. Дослідженнями, що проведено в роботі Н. Погуди та ін. [35] встановлено, що трансформаційні процеси в Україні призвели до значних змін на ринку пасажирських перевезень. Визначено, що для успішного функціонування ринку пасажирських перевезень «необхідно здійснювати аналіз сучасного стану для кожного із видів транспортних перевезень, визначати ключові проблеми у відповідному сегменті та в цілому, здійснювати трансформації та оптимізацію пасажирських перевезень із подальшим розробленням рекомендацій не лише для удосконалення стану, але й розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища та впливу цифрових технологій». В роботі проведено регіональний аналіз пошкоджень та руйнувань, який дозволив визначити найбільш постраждалі регіони із означенням втрат за кожним видом транспорту. Дослідженню ефективності ринку та ролі цін у координації пропозиції і попиту на пасажирські перевезення присвячено роботу [34].

Таким чином, війна в Україні призвела до кардинальних змін у сфері міжнародних пасажирських перевезень, зумовивши значне скорочення обсягів перевезень та зміну пріоритетних видів транспорту.

У відповідності до аналітики, пасажирськими авіаперевезеннями в

Україні у 2022 р. займалися 362 юрособи – це 307 компаній та 55 ФОПів [40].

Згідно з аналітикою ресурсу «YouControl» визначено найбільші авіакомпанії України з основним КВЕДом «51.10 Пасажирський авіаційний транспорт» за виручкою 2021-2023 року [40]. Проведено порівняння фінансових результатів за 2021 - 2023 роки. На Рис. 3.1 представлено зміни виручки найбільших пасажирських авіакомпаній України у 2021-2023рр (дані щодо компанії МАУ у 2023 р. не представлені)



Рис. 3.1. Зміни виручки найбільших пасажирських авіакомпаній України у 2021-2023рр

Джерело: [40]

На даний момент роботу з перевезення продовжують лише три українські авіакомпанії - це SkyUp, а також «Роза Вітрів» (Windrose) та Skyline Express (раніше Azur Air Ukraine). Дві останні здійснюють чартерні рейси або перевозять пасажирів на замовлення інших авіакомпаній.

Поки небо України закрито для цивільних рейсів, українські авіакомпанії створили хаб в Кишинівському аеропорту, Молдова. Літаки виконують рейси на замовлення молдовських авіакомпаній [41]. В аеропорту Кишинева станом на 2023р. базувалося п'ять пасажирських літаків українських авіакомпаній

SkyUp і «Роза Вітрів».

«Роза Вітрів» розмістила в Кишиневі два своїх літаки - Boeing 737-800 з реєстрацією UR-PSF та Boeing 737-900ER UR-PSI. Вони возять пасажирів авіакомпанії Flyone із Молдови" [41]

Компанія SkyUp розмістила в аеропорту три зі своїх восьми літаків. Вони виконують рейси на замовлення авіакомпаній Flyone та HiSky. У Кишиневі базується ще один Boeing 737-800 авіакомпанії SkyUp MT - європейського підрозділу SkyUp з реєстрацією на Мальті. Він возить пасажирів Flyone.

Літак збанкрутілої авіакомпанії МАУ, яка колись була найбільшою в Україні, здійснює польоти з Кишинева. Авіалайнер зберіг колишню реєстрацію та прапор на борту.

У 2023 році три українські авіакомпанії, а саме, SkyUp, «Роза Вітрів» і колишня Azur Air Ukraine, тепер відома як Skyline Express, продовжували виконувати польоти у повітряному просторі сусідніх країн [41].

На сьогодні, SkyUp є найбільшою авіакомпанією в Україні за кількістю повітряних суден у своєму флоті, який налічує 9 літаків. Компанія використовує два літаки Boeing 737-700, а також сім Boeing 737-800. Серед них флот авіакомпанії містить два Boeing 737-800, один з яких згорів в аеропорту Хартума під час подій у Судані, стан другого залишається невідомим. SkyUp виконує рейси на різноманітні напрями та співпрацює з різними авіакомпаніями. Компанія також виконує рейси під власними позивними.

У вересні 2023 року SkyUp забезпечував чартерні рейси для таких авіакомпаній, як турецька Tailwind Airlines, нідерландська Corendon Dutch Airlines, молдавська HiSky та єгипетська FlyEgypt, перевозячи туристів із різних європейських міст на курорти в Європі, Туреччині та Єгипті. Крім того, SkyUp виконував регулярні рейси на замовлення національного авіаперевізника Тунісу - Tunisair, а також перевозив пасажирів на регулярних рейсах молдавської авіакомпанії Flyone з Кишинева. Крім того, авіакомпанія забезпечувала рейси між Тель-Авівом і Кишиневом під власними позивними. Цей маршрут популярний серед паломників-хасидів, які подорожують до

Умані.

Слід відмітити, що ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (SkyUp Airlines) потрапила до найбільших авіакомпаній за виручкою 2022-2023 років і демонструє впевнену тенденцію до збільшення фінансового результату. Виручка протягом 2022-2023 років свідчить про ймовірну зміну бізнес-моделі та переорієнтування з українського на закордонні ринки. ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (англ. LLC SkyUp Airlines) заснована у 2017-му році. Нині вона входить до фінансово-промислової групи «Група родини Альба». Ключовими особами цієї групи є Олександр та Юрій Альба – співвласники Join UP! та SkyUp. А серед засновників/учасників значаться ТОВ «ACS-УКРАЇНА» та британська компанія Глобал Тревел Холдінг ЛТД.

У 2024 році українська авіакомпанія SkyUp вийшла на довоєнний рівень авіап перевезень, обслуживши 2,5 млн. пасажирів на 16 927 рейсах. Середнє завантаження одного рейсу складало 148 осіб. SkyUp використовує літаки Boeing 737-700 та 737-800, які можуть перевозити 149 та 189 пасажирів відповідно. Для порівняння, у 2021 році послугами авіакомпанії скористалися 2,57 млн. мандрівників [42].

Результат SkyUp 2024 року включає роботу двох авіакомпаній: української SkyUp та мальтійської SkyUp MT. Обидва авіаперевізники функціонують як окремі авіакомпанії, але під єдиним брендом.

За 3 роки після початку широкомасштабного російського вторгнення до України SkyUp значно змінила концепцію роботи. Якщо 2021 року авіакомпанія перевозила пасажирів з України на чартерних та регулярних рейсах, то з 2022 року почала здавати свої літаки у мокрий лізинг — оренду разом із екіпажами іншим авіакомпаніям, які зазнають дефіциту флоту. Такий вид оренди в умовах закритого неба в Україні під час війни дає можливість нашим авіакомпаніям продовжити свою роботу та зберегти кваліфікацію льотного персоналу. Надалі вони можуть швидко відновити польоти в Україні, коли це буде визнано безпечним.

Таким чином, SkyUp зараз переважно перевозить пасажирів інших

авіакомпаній, виконуючи рейси від їхнього імені. За це авіаперевізник отримує фіксовану платню, при цьому за завантаження рейсів відповідають замовники.

Навесні 2025 року SkyUp планує повернутися на ринок регулярних перевезень та здійснювати власні рейси. Авіакомпанія відкрила продаж квитків на регулярні рейси з Кишинева в Аліканте, Барселону, Іракліон, Ларнаку, Лісабон. Пальму-де-Майорку, Париж та Салоніки.

Поруч з українським кордоном розташовано чимало аеропортів, звідки зручно долетіти до будь-якого куточка світу. Переорієнтація авіаційних пасажирських перевезень на найближчі до українського кордону аеропорти інших країн – сусідів відбувається за наступними напрямками:

Виліт з Польщі. Міжнародний аеропорт Ряшів-Ясенка, польською Жешув (Ряшів). Відстань від українського кордону – 100 км від пунктів пропуску Шегині чи Краковець (Львівська область). Найближче українське велике місто: Львів – 172 км. Авіакомпанії, які здійснюють рейси з аеропорту Жешув (Ряшів) – LOT, Ryanair та Wizz Air. Країни призначення: Польща, Велика Британія, Нідерланди, Болгарія, США та Норвегія. Аеропорт Жешув (Ряшів) сполучений щоденними рейсами з Варшавою, звідки можна пересісти на літак до більшості країн Європи і світу. Також звідси відправляються рейси до Брістоля, Дубліну, Східного Мідленду, Лондону, Бургасу, Ейндховену та Осло. Великий попит має щотижневий прямий рейс з Жешува в Нью-Йорк.

Аеропорт Люблін. Відстань від українського кордону – 90 км від пункту пропуску Ягодин (Волинська область). Найближче українське велике місто: Ковель – 195 км. Авіакомпанії, які здійснюють рейси з аеропорту Люблін: Ryanair та Wizz Air. Країни призначення: Польща, Ірландія, Велика Британія, Норвегія, Хорватія та Нідерланди. Люблін з'єднаний прямими рейсами з Дубліном, Лондоном, Гданськом, Осло, Бургасом, Сплітом та Ейндховеном.

Аеропорт Катовіце. Відстань між містами Шегині та Катовіце - 340 км. загальна протяжність маршруту Перемишль — Катовіце складає 343 км. Автобус FlixBus доставить пасажирів за маршрутом Перемишль — Катовіце за 4 годин 55 хвилин.

Виліт з Молдови. Міжнародний аеропорт Кишинів. Відстань від українського кордону – 130 км від пункту пропуску Паланка (Одеська область). Найближче українське велике місто: Одеса – 183 км чи Ізмаїл – 210 км. Авіакомпанії, які здійснюють рейси з аеропорту Кишинів – Turkish Airlines, Austrian Airlines, LOT, TAROM, Air Moldova, Flyone, Wizz Air. Країни призначення: Вірменія, Угорщина, Німеччина, Франція, Туреччина, Польща, Італія, Австрія, Ірландія, Ізраїль, Іспанія, Чехія. Кишинів – єдиний та найбільший молдавський аеропорт, який розташований поруч зі столицею країни. Літом та восени 2023 року аеропорт Кишинів став справжнім хабом для українців, які відправлялись у подорожі на курорти Туреччини чи Єгипту. Багато українських туристичних операторів створюють пакетні тури з вильотом саме із Кишинева.

Виліт з Румунії. Аеропорт ім. Штефана Великого в Сучаві. Відстань від українського кордону – 40 км від пункту пропуску Порубне (Чернівецька область). Найближче українське велике місто: Чернівці – 80 км. Авіакомпанії, які здійснюють рейси з аеропорту Сучава – TAROM, Ryanair, Wizz Air. Країни призначення: Велика Британія, Ірландія, Франція, ФРН, Італія, Бельгія, Нідерланди, Ізраїль та Кіпр.

Виліт з Угорщини. Аеропорт Дебрецен. Відстань від українського кордону – 120 км від пункту пропуску Чоп (Тиса), Закарпатська область. Найближче українське велике місто: Ужгород – 145 км. Авіакомпанії, які здійснюють рейси з аеропорту Дебрецен – Lufthansa та Wizz Air. Країни призначення: Франція, Нідерланди, Велика Британія, ФРН, Кіпр та Ізраїль.

Виліт зі Словаччини. Міжнародний аеропорт Кошице. Відстань від українського кордону – 90 км від пункту пропуску Ужгород (Закарпатська область). Найближче українське велике місто: Ужгород – 97 км. Авіакомпанії, які здійснюють рейси з аеропорту Кошице – Austrian Airlines, Turkish Airlines, Wizz Air та LOT. Країни призначення: Ірландія, Велика Британія, Чехія та Австрія.

Найпопулярнішим транспортом, на якому українці можуть доїхати до

міст ЄС залишається автобус. З Києва та інших великих українських міст виконуються прямі рейси за багатьма напрямками. Також Україна та Європа з'єднані великою кількістю потягів. Детальний розклад руху поїздів, які курсують між Україною та країнами Європи легко знайти на порталі «[Visit Ukraine](#)» [41].

Забронювати квиток на літак, потяг чи автобус також можна через систему бронювання на порталі «[Visit Ukraine](#)». На сайті діє система накопичення бонусів, що дозволяє подорожувати значно дешевше.

Проведемо аналіз пасажиропотоків іноземних аеропортів, розташованих близько до кордону України. В Табл. представлено динамічні ряди пасажиропотоків аеропортів з 2015 по 2023рр.

Найбільший потік українських пасажирів авіаційного транспорту після закриття авіаційного сполучення в Україні прийняла Польща. Довжина українсько-польського кордону 535 км., в тому числі річками 187,3 км, проходить Волинською, Львівською та Закарпатською областями.

Польща – головні ворота в Європу для українців, які подорожують. Ця країна прийняла найбільшу кількість наших біженців. Тут добре розуміють та дублюють українською мовою вуличні вказівники та голосові оголошення.

На території Польщі працює 13 міжнародних аеропортів, які розташовані у всіх великих містах (Бидгощі, Варшаві, Вроцлаві, Гданську, Гдині, Жешуві, Катовіцах, Кракові, Познані та інших). З приходом бюджетних авіакомпаній Ryanair і EasyJet аеродроми в невеликих населених пунктах теж стали відкриті для європейських рейсів.

Відмінна риса польських повітряних воріт - їх безпосередня близькість до міст. На території більшості з них є як дьюті-фрі, обмінники і банкомати, так і закусочні, кафе, аптеки та інша необхідна мандрівникам інфраструктура.

Таблиця 3.1

Пасажиропотік іноземних аеропортів на кордоні з Україною, тис.осіб, (зростання/падіння, %)

	Польща					Словаччина	Угорщина	Румунія	Молдова	Литва	Латвія		
Роки	Жешув	Люблін	Краків	Варшава	Катовіце	Кошице	Дебрецен	Сучава	Кишинев	Вільнюс	Рига	Україна	Європа
2015	645	265	4200	11200	3069	410	180	33	1220	3300	5162	10700	918000
2016	664	377	4980	12800	3221	436	284	263	2220	3800	5401	12900	964000
2017	694	430	5835	15755	3893	496	318	262	2770	3800	6097	16500	1040000
2018	771	455	6769	17756	4838	540	381	353	2830	4900	7056	20500	1100000
2019	772	357	8400	18877	4844	550	600	430	3010	5000	7798	24300	1200000
2020	235	149	2593	5482	1446	160	157	220	1220	1300	2011	7400	370000
2021	256	195	3072	7400	2329	180	270	425	1520	2500	2353	10600	580000
2022	731	289	7394	14400	4419	370	540	720	2210	4100	5381	1000	1000000
2023	1020	400	9401	18500	5609	450	670	900	2830	4800	6631	-	1130000
2016/2015	2,9%	42,3%	18,6%	14,3%	5,0%	6,3%	57,8%	697,0%	82,0%	15,2%	4,6%	20,6%	5,0%
2017/2016	4,4%	14,1%	17,2%	23,1%	20,9%	13,8%	12,0%	-0,4%	24,8%	0,0%	12,9%	27,9%	7,9%
2018/2017	11,2%	5,8%	16,0%	12,7%	24,3%	8,9%	19,8%	34,7%	2,2%	28,9%	15,7%	24,2%	5,8%
2019/2018	0,1%	-21,5%	24,1%	6,3%	0,1%	1,9%	57,5%	21,8%	6,4%	2,0%	10,5%	18,5%	9,1%
2020/2019	-69,5%	-58,3%	-69,1%	-71,0%	-70,2%	-70,9%	-73,8%	-48,8%	-59,5%	-74,0%	-74,2%	-69,5%	-69,2%
2021/2020	8,8%	30,9%	18,5%	35,0%	61,1%	12,5%	72,0%	93,2%	24,6%	92,3%	17,0%	43,2%	56,8%
2022/2021	185,8%	48,2%	140,7%	94,6%	89,7%	105,6%	100,0%	69,4%	45,4%	64,0%	128,7%	-90,6%	72,4%
2023/2022	39,5%	38,4%	27,1%	28,5%	26,9%	21,6%	24,1%	25,0%	28,1%	17,1%	23,2%		13,0%

Найближчі до українського кордону польські аеропорти представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Найближчі до українського кордону польські аеропорти

Джерело: [35]

Статистичний аналіз пасажиропотоків аеропортів Польщі протягом 2015-2023рр показав, що наслідки пандемії Covid-19 кардинально змінили обсяги пасажирських перевезень, як і у всьому світовому авіаційному секторі. Але найбільші аеропорти Польщі практично відновили об'єми пасажирських перевезень (рис. 3.3).

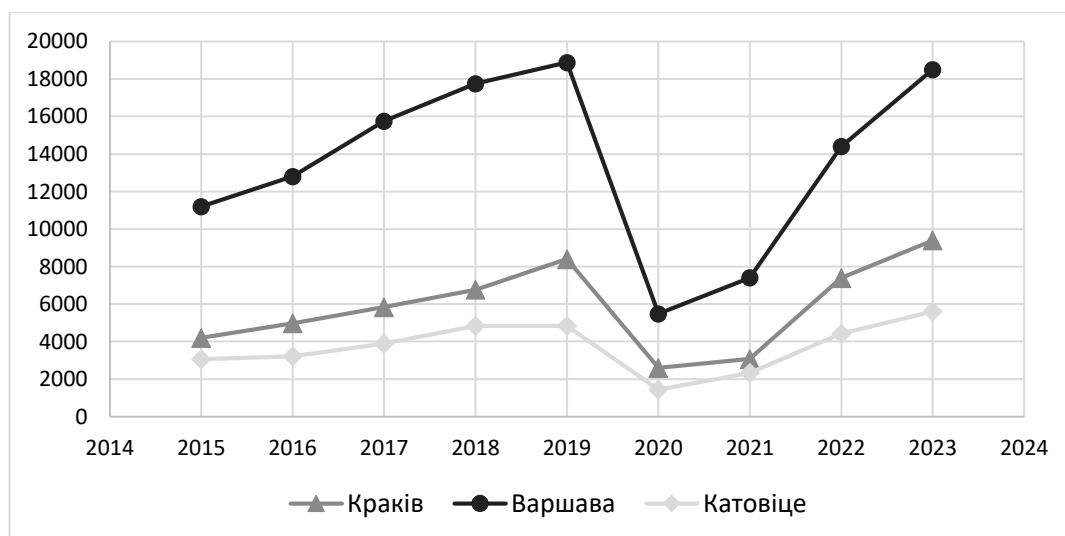


Рис. 3.3. Пасажиропотік трьох найбільших аеропортів Польщі, тис. осіб

Джерело: складено автором за [35]

На кордоні з Україною активно розвиваються і нарощують обсяги пасажиропотоку і інші польські аеропорти. Наприклад, Міжнародний аеропорт Жешув-Ясенка (IATA: RZE) , який є найближчим польським аеропортом до України, знаходячись приблизно за 170 км від Львова, що робить його зручним для українських пасажирів. Суттєве нарощування пасажиропотоку цього аеропорту протягом останніх 4 років не припиняється (рис. 3.4).

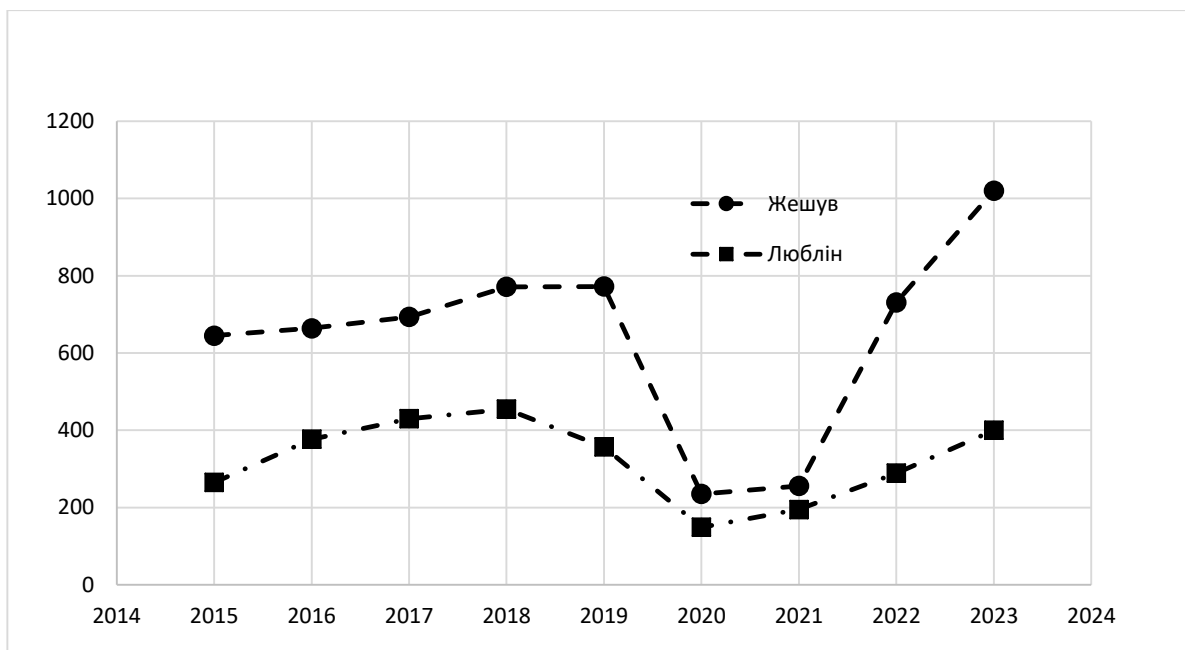


Рис. 3.4. Пасажиропотік аеропортів Жешув та Люблін (Польща), тис.осіб

Джерело: складено автором [35]

У 2024 р. аеропорт обслужив рекордну кількість пасажирів чартерних рейсів (за 16 напрямками у вісім країн) за цей період – 273 тисячі. У річному обчисленні це означає зростання на цілих 32 відсотки (207 000 у 2023 році). Загальне зростання кількості пасажирів протягом 2020-2023рр. становить біля 330%.

Загалом, суттєве нарощування обсягів пасажирських перевезень після «ковідного» падіння демонструють всі найближчі до України аеропорти, пасажиропотоки яких представлено в Табл. (Рис. 3.5).

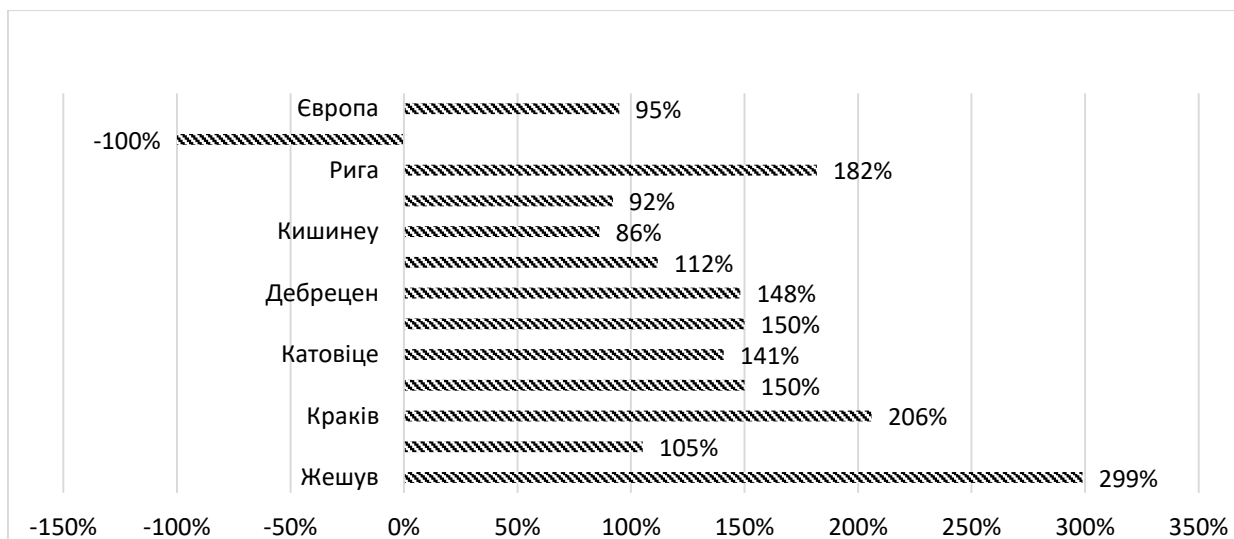


Рис. 3.5. Зростання/падіння пасажиропотоку найближчих до України аеропортів протягом 2021-2023рр.

Джерело: складено автором [35]

Слід звернути увагу на румунський Міжнародний аеропорт *ім. Штефана Великого в Сучаві* (рис. 3.6). В даний час єдиним прикордонним переходом міжнародних поїздів між Україною та Румунією є Вадул Сірет (Україна) та Сучава (Румунія). Щодня ходять два поїзди. Один курсує з Вадул Сірет (Україна) до Бухареста (Румунія). До аеропорту можна доїхати міським автобусом. Також у Сучаві працюють служби таксі та сервіси Bolt і Uber. Орієнтовна вартість дороги з аеропорту в центр міста на таксі становить 50 румунських лей (приблизно 400 гривень). Але курсують автобуси. Середня ціна квитка у 2023 р. становила 445,61 грн.

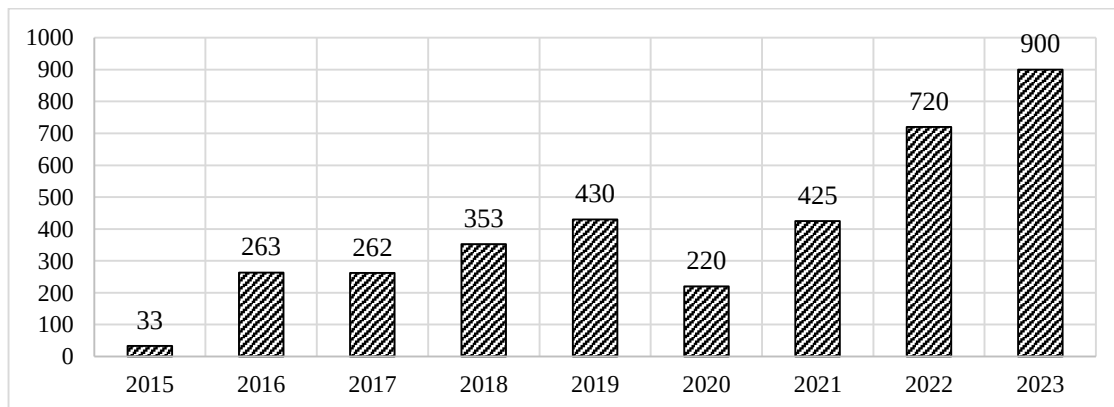


Рис. 3.6. Пасажиропотік аеропорту Сучава (Румунія), тис.осіб

Джерело: складено автором [42]

Компанія «Укрзалізниця» продовжує активно розвивати міжнародне залізничне сполучення з Європою. Інформацію про актуальні варіанти проїзду залізницею з України до 7 країн Європи та назад наступна:

Поїзди Україна – Польща: №67/68 «Київ - Варшава - Київ», №19/20 «Київ - Хелм - Київ», №23/24 «Київ - Хелм - Київ», №93/94 «Харків - Хелм - Харків», №119/120 «Дніпро - Хелм - Дніпро», №51/52 «Київ - Перемишль - Київ», №89/90 «Київ - Перемишль - Київ», №715/716 Інтерсіті «Київ - Перемишль - Київ», №705/706 Інтерсіті «Київ - Перемишль - Київ», №73/74 «Харків - Перемишль - Харків», №32/33 «Запоріжжя - Перемишль - Запоріжжя», №36/37 «Одеса - Перемишль - Одеса», №866/865-766/765 «Чернівці - Рава-Руська - Варшава».

До Варшави та Любліна з пересадкою. Поїзд «Інтерсіті+» №743/744 «Дарниця - Львів - Славсько» курсує з Коростеня (08:06) та Дубна (10:30), прибуваючи до Львова об 11:59. Звідти здійснюється пересадка на міжнародний поїзд №866/865-766/765.

До Варшави та Любліна з пересадкою. Регіональний поїзд №804 відправляється з Рівного о 06:46, прибуваючи до Львова о 09:33. Далі — пересадка на міжнародний поїзд №866/865-766/765.

Поїзди Україна – Австрія: №749/149 «Київ - Відень - Київ», №146/143 «Чоп - Відень – Чоп». У 2025 році маршрут Київ - Відень із пересадкою у Чопі стане на 3 години швидшим та отримає +70% місць завдяки додатковому вагону. Нічний поїзд №27/28 Київ - Чоп забезпечить зручну пересадку на денний маршрут Чоп - Будапешт - Відень.

Поїзди Україна – Угорщина: №749/149 «Київ – Відень» прямує через Будапешт, а тому ним можна дістатися і столиці Угорщини, №40 «Мукачево – Будапешт», №368 «Мукачево – Будапешт», №146 «Чоп - Захонь – Чоп», №9/10 «Київ - Будапешт – Київ», №143 Будапешт - Мукачево, відправлення об 13:04, прибуття об 00:24.

Поїзди Україна – Чехія. №715 «Київ - Прага - Київ» - курсує з пересадкою у польському Перемишлі. Відправлення з Києва о 11:28, прибуття

об 20:20 – пересадка – відправлення поїзда RJ 1000 з Перемишля об 22:13, прибуття в Прагу об 06:37. На зворотному шляху, відправлення з Праги об 21:56, прибуття в Київ об 20:02. Потяг чеського перевізника Regiojet “Чоп - Прага - Чоп” - курсує щодня: відправлення з Чопа о 17:35, прибуття о 05:46. Відправлення з Праги о 21:52, прибуття до Чопа о 10:35.

Поїзди Україна – Словаччина: №967/960 «Мукачево - Кошице – Мукачево», №963/962 «Мукачево - Кошице – Мукачево». Прямого потягу Київ - Братислава не існує, але з 15 грудня з'явилась можливість доїхати з пересадкою, зокрема потягом №27/28 «Київ - Чоп – Київ» з подальшою пересадкою на рейс від словацької залізниці №617/961 Чоп - Братислава - Чоп. З Києва поїзд №27/28 відправляється о 19:57, прибуває до станції Чоп о 07:50. У Чопі пересадка на поїзд словацької залізниці №617/961, який вирушає о 09:59. Прибуття до Кошице о 13:18, до Братислави – о 19:33. У зворотному напрямку: з Братислави поїзд словацької залізниці №617/961 відправляється об 11:27, прибуває до Чопа о 21:41. У Чопі пересадка на поїзд №28/27 Укрзалізниці, який вирушає о 22:38 та прибуває до Києва о 10:01. Варто зазначити, що у 2025 році маршрут Київ - Братислава із пересадкою у Чопі стане на 3 години швидшим та отримає +70% місць завдяки додатковому вагону. Нічний поїзд №27/28 Київ - Чоп забезпечить зручну пересадку на денний маршрут Чоп - Будапешт - Відень.

Поїзди Україна – Молдова: №351/352 «Київ - Кишинів - Київ»

Поїзди Україна – Румунія. Прямого сполучення між країнами немає, однак можна доїхати з пересадкою, поїздом №351, що прямує до Молдови. Так, о 08:18 ранку поїзд прибуде на станцію Унгени у Молдові, що знаходиться неподалік кордону з Румунією. Там необхідно пройти митницю та пересісти на потяг №821 Кишинів – Яси – Сокола, що відправляється з Уген о 09:51 та прибуває о 11:12. Зі станції можна дістатися автобусами до центра міста та аеропорту.

Альтернативою залізничним перевезенням, можуть бути автобуси, якими інколи зручніше дістатись до аеропорту з найближчого українського міста.

Переваги подорожі автобусом до аеропорту:

- Відсутність пересадок. Зі свого міста в Україні, пасажир потрапляє прямо до терміналу потрібного аеропорту.
- Автобусних рейсів зазвичай більше, ніж рейсів потягів, отже, легше вибрати зручний час подорожі.
- На потяг складно дістати квитки і їх потрібно брати заздалегідь. Квитки на автобус можна взяти навіть у день відправлення.
- На маршрутах до аеропортів використовуються комфортабельні автобуси (туалет, кондиціонер, Wi-Fi, мультимедійні пристрої).

Однією з транспортних компаній, що здійснює рейси до аеропортів є компанія «Зелений Слон 7». Автобуси компанії відправляються з Києва, Полтави та Харкова кожну годину – дві. Щодня виконуються рейси до таких міст: Львів, Варшава, Краків, Вроцлав, Прага, Берлін, Кельн, Таллінн, Вільнюс, Рига. Також компанія пропонує індивідуальні трансфери до аеропортів та міст Європи комфортабельними автобусами VIP класу.

Таким чином, незважаючи на закритий повітряний простір, українці користуються послугами авіакомпаній завдяки прямим залізничним сполученням з європейськими містами, в яких є аеропорти.

3.2. Обґрунтування організації чартерної програми

Сучава - Сахл-Хашиш

Результати дослідження діяльності авіакомпанії SkyUp! показали, що її операційна діяльність перш за все спрямована на забезпечення туристів туроператора Join Up! транспортними послугами. У той же час, аналіз туристичної діяльності Join Up! показав, що основними туристичними DESTINAЦІЯМИ для компанії залишаються традиційні Туреччина та Єгипет, навіть в умовах продовження російсько-української війни. Така ситуація обумовлює постійний пошук варіантів налагодження транспортної логістики українців, які прагнуть відпочити в вказаних DESTINAЦІЯХ. В умовах

перенавантаження українсько-польського кордону, компанія звертає уваги на інші хаби, які знаходяться в інших сусідніх країнах. Окрім Молдови, звідки туроператор в 2025 році налагоджує власні чартерні туристичні авіаперевезення, перспективними розглядаються аеропорти Румунії. Серед аеропортів Румунії на особливу увагу заслуговує аеропорт в Сучаві. Відстань від Чернівців до аеропорту Сучава становить 91 кілометр за автомобільною дорогою. Подорож триватиме близько 1 години 40 хвилин. Більш того, як свідчать відгуки туристів, час на проходження українсько-румунського кордону на КПП між Чернівцями та Сучавою є один з найменших, якщо порівнювати з іншими КПП на українському кордоні.

Дослідження геогрвфії полльотів на сайті аеропорту Сучави виявили відсутність рейсів з Сучави в аеропорти Єгипту. Така ситуація передбачає вікно можливостей для туроператора Join Up! стати ексклюзивним перевізником по цьому напрямку. Окрім того, туроператору рекомендується зупинитися на єгипетському курорті Сахл-Хашиш, який не отримав широкого розповсюдження серед українських туристів. У той же час, Сахл-Хашиш - це сучасний курорт, розташований на узбережжі Червоного моря, недалеко від Хургади. Він вирізняється спокоєм та високим рівнем сервісу. На відміну від галасливих Хургади та Шарм-ель-Шейха, Сахл-Хашиш пропонує більш спокійний та розслаблений відпочинок. Тут немає натовпів туристів, що дозволяє насолодитися тишею та усамітненням. В Сахл-Хашиші розташовані сучасні готелі з просторими номерами, басейнами, ресторанами та іншими зручностями.

Курорт має власну розвинену інфраструктуру. Пляжі Сахл-Хашиша відрізняються своєю чистотою та доглянутістю. Море тут також чистіше, ніж на деяких інших курортах Єгипту, що робить його ідеальним для купання та снорклінгу. Сахл-Хашиш оточений мальовничою природою - тут можна побачити гори, пустелю та море. На території курорту є багато зелених насаджень, що створює відчуття оазису посеред пустелі.

Для того, щоб працювати за новим туристичним напрямком «Сахл-

Хашиш», перш за все необхідно мати договір з приймаючою стороною. Туроператор Join Up! працює з зазначеними готелями, оскільки вони пропонуються на сайті, але під запит або на умовах м'якої квоти. Пропонується укласти договір на умовах твердої квоти. Навність твердої квоти дозволяє розрахувати постійні витрати на напрям. Витрати постійні буде розраховувати виходячи з даних 2023 та враховувати інфляцію в 2024 та планову на 2025 рік. Витрати постійні компанії склали 7102 тис. грн. в 2023 р. За різними оцінками експертів, товарна інфляція в Україні в 2024 році склала 20%. В 2025 році прогнозують таку ж динаміку. Виходячи з цього, постійні витрати на 2025 рік прогнозуємо в сумі 10226 тис. грн. наступним кроком є встановлення суми постійних витрат, які будуть віднесені на організацію чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш. Оскільки це буде новий напрямок, то передбачимо покриття за його рахунок 3% постійних витрат. Таким чином, профільний вид діяльності туристичного підприємства «Агат-МСД» повинен покривати постійні витрати на суму 306,8 тис. грн.

Комерційні витрати туристичного підприємства Join Up! пов'язані з просуванням і продажем турпродукту. Їх номенклатуру визначають такі статті, наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Статті комерційних витрат підприємства Join Up! на організацію чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш

Найменування статей витрат	Вартість, грн.
Витрати на заходи щодо стимулювання збуту туристичного продукту (реклама)	24000
Організаційні витрати підприємства	20000
Витрати на відрядження в Сучаву	12000
Усього витрат	56000

Джерело: розроблено автором

Прямі витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом нового туристичного продукту, прямо відносяться на його собівартість. Розрахунок прямих витрат на тури по чартерам в Сахл-Хашиш можна зробити, виходячи з

угруповання в залежності від послуг українських та закордонних партнерів, що полегшить процес оподаткування.

Змінні витрати на організацію чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш для підприємства Join Up!, грн. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Змінні витрати на організацію чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш для підприємства Join Up!, грн.

Найменування показника	Вартість, грн.
Авіапереліт в обидві сторони	10080
Трансфер	398,75
Разом	10478,75

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб розрахувати вартість туристичної подорожі на одного туриста до Єгипту, необхідно проаналізувати ціни на готелі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика готелів Сахл-Хашиша, які будуть приймати туристів туроператора Join Up!

Назва готелю	Категорія	Блок місць	Варіант розміщення	Вартість розміщення за добу, грн.
Albatros Citadel	5	5	DBL	8 939
Long Beach Resort Hurghada	4	3	DBL	9 045
Gravity Sahl Hasheesh	5	2	DBL	6 563
Tropitel Sahl Hasheesh	5	2	DBL	5 596
Old Palace Resort	5	2	DBL	6 811
Otium Pyramisa Beach Resort	5	5	DBL	7 895
Sunrise Romance Resort	5	5	DBL	5 555
Premier Le Reve Hotel & Spa	5	3	DBL	8 975
Baron Palace Resort Sahl Hasheesh	5	3	DBL	12 861

Джерело: розроблено автором на основі аналізу відкритих джерел

Отже, проаналізувавши всі види витрат, можна розрахувати повну собівартість туру до Сахл-Хашиша на одну особу (повна собівартість

туристичного продукту на одну особу відповідно буде змінюватися залежно від типу розміщення) за допомогою наступної формули:

$$C_{\Pi} = C + \frac{\sum B_{\Pi}}{K_M \times K_3}, \quad (3.1)$$

де C_{Π} - повна собівартість туристичного продукту на двох, грн.;

C - собівартість туристичного продукту до Єгипту, грн.;

$\sum B_{\Pi}$ - сума постійних витрат, яку повинен покривати чартерний напрямок з Сучави в Хургаду, грн.;

K_M - кількість місць у заїзді, шт.;

K_3 - кількість заїздів, шт.

Відповідно до табл. 3.6 кількість номерів у заїзді дорівнює 30. Оскільки на борту, зрозуміло, більше місць, то інші місця в літаку можна віддати на умовах квоти іншим туроператорам України, або Румунії.

Щодо кількості заїздів, що передбачається програма протягом року. На рис. 3.9 показано розподіл кількості рейсів по місяцям в 2025 році. З рисунку видно, що передбачено 68 рейсів.



Рис. 3.9. Розподіл кількості рейсів по місяцям в 2025 році

Джерело: розроблено автором

В табл. 3.5 представимо результати розрахунків.

Розрахуємо за формулою 3.1 повну собівартість туру на двох осіб.

$$C_{Citadel} = 8\,939 * 7 + 10\,478 * 2 + \frac{306\,800}{6\,800} = 83\,574 \text{ грн}$$

Таблиця 3.5

Повна собівартість туру на дві особи залежно від варіанту розміщення на 7 ночей, грн.

Назва готелю	Повна собівартість туру на двох, грн.
Albatros Citadel	83574
Long Beach Resort Hurghada	84316
Gravity Sahl Hasheesh	66942
Tropitel Sahl Hasheesh	60173
Old Palace Resort	68678
Otium Pyramisa Beach Resort	76266
Sunrise Romance Resort	59886
Premier Le Reve Hotel & Spa	83826
Baron Palace Resort Sahl Hasheesh	111028

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом в економічному обґрунтуванні запропонованих стратегій є розрахунок прибутку в залежності від типу розміщення від даного туристичного продукту за наступною формулою:

$$\Pi = C \times I_{\text{пр}}, \quad (3.2)$$

де Π – прибуток підприємства, грн.;

C – повна собівартість туристичного продукту на одну особу, грн.;

$I_{\text{пр}}$ - індекс прибутковості, %.

Індекс прибутковості складатиме 3 відсотки.

Розрахуємо за формулою 3.2 прибуток від туру для готелю Albatros.

Наведемо результати розрахунку в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Прибуток від туру на 7 ночей в залежності від типу розміщення, грн.

Вид розміщення	Прибуток від туристичного продукту, грн.
Albatros Citadel	836
Long Beach Resort Hurghada	843
Gravity Sahl Hasheesh	669
Tropitel Sahl Hasheesh	602
Old Palace Resort	687
Otium Pyramisa Beach Resort	763
Sunrise Romance Resort	599
Premier Le Reve Hotel & Spa	838
Baron Palace Resort Sahl Hasheesh	1110

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо повну вартість туру (Вп) для туристичного підприємства Join Up! з урахуванням типу розміщення та агентської комісії (10 %) за наступною формулою:

$$Вп = (Сп + П) \times 1,1 \quad (3.3)$$

Розрахуємо за формулою 3.3 повну вартість туру для готелю Albatros.

$$Вп = (83574 + 836) \times 1,1 = 92850,84 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.7

Повна вартість туру на 7 ночей з урахуванням агентської комісії, грн.

Вид розміщення	Повна вартість туру, грн.
Albatros Citadel	92850,84
Long Beach Resort Hurghada	93675,21
Gravity Sahl Hasheesh	74372,69
Tropitel Sahl Hasheesh	66852,33
Old Palace Resort	76301,39
Otium Pyramisa Beach Resort	84731,66
Sunrise Romance Resort	66533,48
Premier Le Reve Hotel & Spa	93130,82
Baron Palace Resort Sahl Hasheesh	123352,2

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо остаточну ціну (Ц) туру до Єгипту на одну особу з урахуванням типу розміщення і страхового збору (425,4 грн.) за наступною формулою:

$$\text{Ц} = \text{Вп} + \text{Страховий збір.} \quad (3.4)$$

де Вп – повна вартість туру.

Розрахуємо за формулою 3.4 ціну туру для готелю Albatrose

$$\text{Ц} = 92850,84 + 425,4 \cdot 2 = 93701,64 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.8

Ціна туру до Сахл-Хашишу на дві особи з урахуванням страхового збору на 7 ночей, грн.

Вид розміщення	Ціна за тур на дві особи, грн.
Albatros Citadel	93701,64
Long Beach Resort Hurghada	94526,01
Gravity Sahl Hasheesh	75223,49
Tropitel Sahl Hasheesh	67703,13
Old Palace Resort	77152,19
Otium Pyramisa Beach Resort	85582,46
Sunrise Romance Resort	67384,28
Premier Le Reve Hotel & Spa	93981,62
Baron Palace Resort Sahl Hasheesh	124203

Джерело: розроблено автором

Результати роботи підприємства Join Up! за організацію чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш за 2025 рік занесемо до табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати роботи підприємства Join Up! з організації чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш

Вид розміщення	Повна собівартість туру на двох, грн.	Повна вартість туру, грн.	Кількість турів, шт.	Дохід від реалізації туристичного продукту, грн.	Валова собівартість туристичного продукту, грн.	Валовий прибуток від реалізації туристичного продукту, грн.
1	2	3	4	5	6	7
Albatros Citadel	83574	92850,84	340	31569287	28415200	284152
Long Beach Resort Hurghada	84316	93675,21	204	19109742	17200488	172004,9

Продовження таблиці 3.9

Gravity Sahl Hasheesh	66942	74372,69	136	10114686	9104128	91041,28
Tropitel Sahl Hasheesh	60173	66852,33	136	9091917	8183544	81835,44
Old Palace Resort	68678	76301,39	136	10376989	9340224	93402,24
Otium Pyramisa Beach Resort	76266	84731,66	340	28808763	25930480	259304,8
Sunrise Romance Resort	59886	66533,48	340	22621382	20361280	203612,8
Premier Le Reve Hotel & Spa	83826	93130,82	204	18998687	17100528	171005,3
Baron Palace Resort Sahl Hasheesh	111028	123352,2	204	25163857	22649736	226497,4
Разом			2040	175855315	158285614	1582863,16

Джерело: розроблено автором

Кількість турів розрахована з урахуванням кількості заїздів і кількості номерів в певному готелі на умовах твердої квоти.

Отже, з розрахунків видно, що організація чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш для підприємства Join Up! обумовлено збільшенням доходу і прибутку підприємства. Такі результати підтверджують економічну доцільність створення організації чартерної програми з Сучави в Сахл-Хашиш.

Висновки до розділу 3

Через закриття повітряного простору над Україною для цивільних літаків, українці у 2024 та 2025 роках подорожують, використовуючи наземні види транспорту та літаючи з аеропортів сусідніх країн. Автобусні рейси міжнародного сполучення є дуже популярними для поїздок до європейських

країн та інших напрямків. «Укрзалізниця» надає можливість подорожувати потягами до багатьох міст Європи. Українці можуть дістатися до аеропортів таких країн, як Польща, Румунія, Угорщина, Словаччина та Молдова, звідки вони можуть літати до різних куточків світу. Найчастіше українці обирають аеропорти Варшави, Кракова, Відня, Будапешта, Кишинєва та інших міст, що знаходяться поблизу українського кордону.

В третьому розділі пропонується організувати чартерну програму з Сучави для туроператора, використовуючи авіакомпанію Sky Up! Аеропорт Сучави розташований досить близько до українського кордону, що робить його зручним для багатьох українських громадян. Чартерні рейси можуть запропонувати більш доступні ціни на авіаквитки, порівняно з регулярними рейсами з інших аеропортів. Розрахунки планових економічних показників свідчать про економічну ефективність та доцільність організації подібної чартерної програми для туроператора Join UP!

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження організації і технології авіаперевезень в туризмі в період військового стану можна зробити такі висновки:

1. Організація пасажирських авіаційних перевезень є комплексною та багатогранною системою, що охоплює широкий спектр аспектів. Ключовими аспектами організації пасажирських авіаційних перевезень є розробка маршрутної мережі, складання розкладу руху літаків, управління авіаційним парком, організація технічного обслуговування та ремонту повітряних суден, Забезпечення безпеки польотів, включаючи контроль за станом повітряних суден, підготовку екіпажів, Маркетинг та продаж авіаквитків, встановлення цін, управління доходами, взаємодія з туристичними агентствами та іншими партнерами. Діяльність авіакомпаній та аеропортів регулюється міжнародними та національними нормативно-правовими актами, які встановлюють стандарти безпеки, якості обслуговування та інші вимоги.

2. До тенденцій розвитку пасажирських авіаційних перевезень можна віднести стійке зростання попиту на авіаперельоти, особливо в країнах, що розвиваються, розвиток сегменту low-cost авіакомпаній, які пропонують квитки за нижчими цінами. Авіакомпанії та аеропорти активно впроваджують новітні технології, такі як онлайн-реєстрація, електронні квитки та системи самообслуговування. Посилюються вимоги до безпеки авіаперельотів, авіакомпанії та аеропорти постійно вдосконалюють системи безпеки.

3. В кваліфікаційній роботі туристичні авіаперевезення розглянуто на прикладі туроператора «Джойн ап!». Join UP! - це один з провідних туроператорів в Україні, який пропонує широкий спектр туристичних послуг для різних категорій клієнтів. Компанія була заснована у 2010 році та за роки своєї діяльності зарекомендувала себе як надійний та професійний партнер у сфері туризму. Join UP! спеціалізується на організації відпочинку за різними напрямками, включаючи пляжний відпочинок, екскурсійні тури, гірськолижний відпочинок, оздоровчі тури, дитячі та молодіжні програми, а також

корпоративні тури та MICE-заходи. Join UP! активно співпрацює з провідними авіакомпаніями та готельними мережами, що дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам якісні та конкурентоспроможні туристичні продукти. Компанія також розвиває власний авіаційний напрямок, здійснюючи чартерні рейси за популярними туристичними напрямками.

4. В умовах закритого повітряного простору України для цивільної авіації, українці подорожують у 2024 та 2025 роках, використовуючи наземний транспорт та авіасполучення з сусідніх країн. Міжнародні автобусні рейси є популярним варіантом для подорожей до Європи та інших країн. «Укрзалізниця» пропонує міжнародні потяги до багатьох міст Європи. Українці можуть дістатися до аеропортів сусідніх країн, таких як Польща, Румунія, Угорщина, Словаччина, Молдова, звідки здійснюються авіарейси до різних країн світу. Найбільш популярними серед українців є аеропорти Варшави, Кракова, Відня, Будапешта, Кишинєва та інших міст, розташованих поблизу кордону з Україною.

5. В кваліфікаційні роботі пропонується для туроператора з використанням авіакомпанії Sky Up! організувати чартерну програму з Сучави. Аеропорт Сучави розташований відносно близько до кордону з Україною, що робить його зручним для багатьох українців. Чартерні рейси можуть пропонувати більш доступні ціни на квитки, ніж регулярні рейси з інших аеропортів. Це також можливість придбання пакетних турів, які включають переліт, проживання та інші послуги, що є зручним для туристів. Розраховані планові економічні показники показують доцільність організації такої чартерної програми для туроператора Join UP!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А., Богдан Н. М., Нохріна Л. А. Детермінанти розвитку туризму: колективна монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 159 с.
2. Антоненко І.Я., Мельник І.Л. Сучасні тенденції інноваційних змін у туристичному бізнесі. Маркетингові інновації в економіці та бізнесі: монографія. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2013. С. 22-33.
3. Атаманчук З. А. Формування мережевої туристичної індустрії як форма глобальної інтеграції країн. *Економічний простір*. 2019. № 141, С. 49-64.
4. Басюк Д.І., Корж Н.В. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
5. Білоусов О.М. та ін. Менеджмент туристичної галузі : підручник, Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
6. Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризостійкість туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. *Товари і ринки*. 2022. № 2. С. 31-47.
7. Галасюк С.С.,Нездоймінов С.Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навч. Посібник, Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 178 с.
8. Герасименко В.Г. Замкова А.В. Організація туристичних подорожей та перевезень : навч.посібник. Харків: Бурун Книга, 2011. 135 с.
9. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Організація надання туристичних послуг : навч. посібник. Одеса: Атлант, 2014. 242 с.
10. Детермінанти розвитку туризму : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 159 с.
11. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навч. посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.
12. Інновінг в туризмі: монографія. А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін., за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

13. Летуновська Н.Є., Люльов О.В. Маркетинг у туризмі : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 270 с.
14. Любіцева О. О., Сировець С. Ю., Урбанська Д. С. Туризм в системі транскордонного співробітництва України. *Географія та туризм*. 2021. Вип. 57. С. 9-16.
15. Мальська М., Жук І. Управління маркетингом у сфері туризму : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 327 с.
16. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
17. Мандюк Н. Л., Манько А.М. Менеджмент у туризмі : навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.
18. Матвійчук Л.Ю. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.
19. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посібник; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. с.29.
20. Ноздріна Л. В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.
21. Основи туризмології : навч. посібник / Кручек О.А. та інші. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 234 с.
22. Повітряний Кодекс України // Офіційний вісник України. 2011. – № 46.
23. Правила повітряних перевезень пасажирів і багажу : Наказ міністерства транспорту і зв'язку України від 23 квітня 2010 р. // Офіційний вісник України. – 2010. – № 63.
24. Про туризм: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 12.10.2023).
25. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 12.10.2023).

26. Світлична В.Ю., Александрова С.А. Економіка туризму : підручник ; Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.
27. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю : Навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
28. Труніна І. М., Сущенко О.А., Ліхоносова Г.С. Конкурентоспроможність підприємницької діяльності (туристична галузь) : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Кременчук : вид-во ПП Щербатих О. В., 2017. 268 с.
29. Угоднікова О. І. Управління проєктами в туризмі : навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 141 с.
30. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в туризмі :навч. посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022.т 260 с.
- 31.Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії : навч.посібник Київ : Атіка, 2006. 264 с.
32. Bayev V., Bakhov I., Mirzodaieva T., Kharchenko O., Hopkalo L. ISO Standards in The Concept of Quality Management of Travel Companies of Ukraine. *Revista Geintec-Gestao Inovacao e Tecnologias..* 2021. ol. 11 No. 4. PP. 1629-1647.
- 33.Druzhinina, V., & Chernikhova, O. (2024). Management of logistics processes in the market of passenger transportation. *Sustainable Development of the Economy*, 1 (48), 150-158. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-20>.
- 34.Kaspar, C. Die touristische Verkehrsleisturn. Zrich / St/Gakken, 1964.
- 35.Pohuda, N., Ivchenko, L., & Pohuda, O. (2024). Methodological approaches to the functioning of the passenger transportation market: Airline, road and railway segments. *Development Management*, 23(3), 60-71. <https://doi.org/10.57111/devt/3.2024.60>.
- 36.Авіаційні новини. URL: <https://www.avianews.com/ukraine> (дата звернення 25.12.2024).
- 37.Видання «Le Monde» URL: <https://www.lemonde.fr/>(дата звернення 22.12.2024).
- 38.Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 25.12.2024).

- 39.Журнал Forbes URL: <https://forbes.ua/>(дата звернення 25.12.2024).
- 40.Інформаційне агентство «Главком» URL: <https://glavcom.ua/> (дата звернення 10.12.2024).
- 41.Компанія «SkyUp Airlines» URL: <https://skyup.aero> (дата звернення 19.12.2024).
42. Крила: все про українську авіацію URL: <https://www.wing.com.ua> (дата звернення 25.12.2024).
43. Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO). URL: <https://www.icao.int> (дата звернення 25.12.2024).
- 44.Національний інститут стратегічних досліджень URL: www.niss.gov.ua(дата звернення 25.12.2024).
- 45.Онлайн – журнал «Turprofi». URL: Turprofi.com.ua. (дата звернення 25.12.2024).
- 46.Сервіс «Opendatabot» URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 25.12.2024).
- 47.Сервісний портал «VisitUkraine». URL: <https://visitukraine.today/uk>. (дата звернення 25.12.2024).
- 48.Українська аналітична онлайн-система «YouControl». URL: <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka/>.(дата звернення 20.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 140+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».

Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

Перейти до оплати

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

Заявка/звітність як PDF

Дата звіту	31.07.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Личак Ірина Миколаївна
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Кількість працівників	11

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	462.30
первісна вартість	1001		466.20
накопичена амортизація	1002		3.90
Основні засоби:	1010	0.00	1 670.60
первісна вартість	1011		2 529.50
знос	1012		858.90
Усього за розділом I	1095	0.00	2 132.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100		150.20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		30.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		256.50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32.30	657 814.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	78.00	6 086.10
Витрати майбутніх періодів	1170		3 163.90
Інші оборотні активи	1190		84.90
Усього за розділом II	1195	110.30	667 587.00
Баланс	1300	110.30	669 719.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14.20	-55 193.40
Усього за розділом I	1495	15.20	-55 192.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		226.60
товари, роботи, послуги	1615		1 373.50
розрахунками з бюджетом	1620	0.30	342.10
розрахунками зі страхування	1625	0.40	345.20
розрахунками з оплати праці	1630	1.40	1 416.60
Інші поточні зобов'язання	1690	93.00	721 208.30
Усього за розділом III	1695	95.10	724 685.70
Баланс	1900	110.30	669 719.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 852.40	
Інші операційні доходи	2120	4 601.90	
Інші операційні витрати	2180	71 064.10	
Інші доходи	2240	2 138.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 592.30	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	71 064.10	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-54 471.80	0.00
Податок на прибуток	2300	735.80	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-55 207.60	0.00