

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

здобувача вищої освіти Саричева Микити Вадимовича

(ПІБ)

академічної групи 242М-24-1

(шифр)

спеціальності 242 Туризм і рекреація

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

(офіційна назва)

на тему «Управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бессонова А.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бессонова А.В.			
2. Аналітичний	Бессонова А.В.			
3. Проєктний	Бессонова А.В.			
Рецензент	Шинкаренко Н.В.			
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри туризму  
та економіки підприємства  
Л.С. БЕЗУГЛА  
(підпис) (ініціали та прізвище)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістра**  
(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Саричева М.В. академічної групи 242М-24-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 242 Туризм і рекреація  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»  
(офіційна назва)

на тему «Управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методологічні та концептуальні засади управління організацією дозвілля туристів у морському круїзному туризмі	29.09.2025
Аналітичний	Аналітична оцінка системи управління дозвіллям туристів у діяльності морської круїзної компанії	27.10.2025
Проектний	Стратегічні напрями та практичні рішення з удосконалення управління дозвіллям туристів під час морських круїзів	28.11.2025
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		05.12.2025

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

А.В. Бессонова  
(ініціали та прізвище)

Дата видачі 01.09.2025

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2025

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис здобувача вищої освіти)

М.В. Саричев  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 77 с., рис. 3, табл. 7, дод. 3, джерел 48.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів як одного з ключових інноваційних інструментів підвищення привабливості морського круїзного туризму. Особливу увагу зосереджено на можливостях залучення до круїзних подорожей молоді та сімей з дітьми, а також на формуванні конкурентних переваг круїзного продукту в умовах сучасного туристичного ринку. У роботі обґрунтовано, що в умовах зростання конкуренції між туристичними напрямками та зміни споживчих уподобань туристів саме якісно організоване, різноманітне та інноваційне дозвілля стає вирішальним чинником вибору круїзного туру.

*Метою роботи* є наукове обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів з урахуванням особливостей різних типів маршрутів і профілів пасажирів.

*Об'єкт дослідження* – процес управління організацією дозвілля туристів у системі круїзного обслуговування.

У процесі написання було застосовано комплекс методів: аналіз наукової літератури та нормативної бази, системний і структурно-логічні підходи, методи соціологічного опитування та експертних інтерв'ю, кейс-аналіз кращих практик, SWOT- та PEST-аналізи, методи статистичної обробки емпіричних даних, моделювання управлінських процесів і розробка алгоритмів планування дозвілля.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КРУЇЗНИЙ ТУРИЗМ, ДОЗВІЛЛЯ ТУРИСТІВ, ПРОГРАМИ РОЗВАГ, УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ, ОРГАНІЗАЦІЯ ДОЗВІЛЛЯ, КРУЇЗНИЙ ЛАЙНЕР, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БЕЗПЕКА.

## PAPER

Explanatory note: 77 p., fig. 3, tab. 7, add. 3, sources 48.

The qualification work is devoted to the study of the management of the organization of tourists' leisure during cruise tours as one of the key innovative tools for increasing the attractiveness of sea cruise tourism. Particular attention is focused on the possibilities of attracting young people and families with children to cruise trips, as well as on the formation of competitive advantages of the cruise product in the conditions of the modern tourism market. The work substantiates that in the conditions of increasing competition between tourist destinations and changing consumer preferences of tourists, it is precisely qualitatively organized, diverse and innovative leisure that becomes the decisive factor in choosing a cruise tour.

*The purpose of the work* is to scientifically substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the organization of tourists' leisure during cruise tours, considering the characteristics of different types of routes and passenger profiles.

*The object of the study* is the process of managing the organization of tourists' leisure in the cruise service system.

In the writing process, a set of methods was applied: analysis of scientific literature and regulatory framework, systemic and structural-logical approaches, methods of sociological survey and expert interviews, case analysis of best practices, SWOT and PEST analyses, methods of statistical processing of empirical data, modelling of management processes and development of leisure planning algorithms.

**KEYWORDS:** CRUISE TOURISM, TOURIST LEISURE, ENTERTAINMENT PROGRAMS, SERVICE MANAGEMENT, LEISURE ORGANIZATION, CRUISE LINER, COMPETITIVENESS, SAFETY.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДОЗВІЛЛЯ ТУРИСТІВ У МОРСЬКОМУ КРУЇЗНОМУ ТУРИЗМІ	10
1.1. Морський круїзний туризм як складова світової туристичної індустрії: значення дозвілля у формуванні туристичного продукту	10
1.2. Наукові підходи та управлінські моделі організації дозвілля туристів на борту морських круїзних лайнерів	15
1.3. Методологія стратегічного планування, координації та оцінювання ефективності дозвіллевих програм у морських круїзах	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОЗВІЛЛЯМ ТУРИСТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОЇ КРУЇЗНОЇ КОМПАНІЇ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії Carnival Cruise Line	28
2.2. Аналіз рекламної та маркетингової діяльності компанії Carnival Cruise Line	33
2.3. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних круїзних компаній світу	40
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОЗВІЛЛЯМ ТУРИСТІВ ПІД ЧАС МОРСЬКИХ КРУЇЗІВ	61
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку системи управління дозвіллям туристів у морських круїзних турах	61

3.2. Розробка та впровадження авторської комплексної дозвілєво-анімаційної програми для пасажирів морського круїзного лайнера	65
3.3. Оцінка економічної, соціальної та сервісної ефективності запропонованих управлінських рішень	70
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи.* У сучасних умовах індустрія круїзного туризму демонструє стійке зростання та диференціалізацію сервісів: від коротких регіональних рейсів до тривалих міжконтинентальних маршрутів. Одночасно змінюються очікування й профілі пасажирів - зростає попит на персоналізовані програми дозвілля, тематичні заходи, освітньо-культурні та активні розваги на борту. Ефективне управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів стає ключовим чинником конкурентоспроможності круїзних операторів і портових дестинацій оскільки від якості дозвілля залежить задоволеність клієнтів, тривалість повторних поїздок і імідж бренду. До того ж сучасні виклики – постпандемічні стандарти безпеки і гігієни, екологічні обмеження, сезонні й регуляторні фактори висувають додаткові вимоги до планування, логістики та ресурсного забезпечення дозвілля на борту й у припортових зонах. Тому наукове й практичне осмислення механізмів управління дозвіллям у контексті круїзів має високу прикладну й теоретичну значущість.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів з урахуванням особливостей різних типів маршрутів і профілів пасажирів.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- проаналізувати сучасні наукові підходи та класифікацію форм дозвілля у круїзному туризмі;
- визначити фактори, що впливають на організацію дозвілля на борту й у припортових локаціях (соціально-культурні, економічні, логістичні, екологічні, безпекові);
- розробити модель управління програмою дозвілля, що враховує планування, кадрове забезпечення, матеріально-технічні ресурси та маркетингові комунікації;

– оцінити ефективність різних управлінських підходів (Включно з цифровими інструментами та партисипативними механізмами) через кейс-аналіз та емпіричне дослідження;

– сформулювати практичні рекомендації для круїзних операторів, гід, та івент-менеджерів, а також для органів місцевого самоврядування, задіяних у прийомі круїзних суден.

**Об'єкт дослідження** – процес управління організацією дозвілля туристів у системі круїзного обслуговування.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та організаційно-управлінські засади формування і реалізації програм дозвілля на борту круїзних суден та в припортових просторах з урахуванням різних цільових аудиторій і умов маршрутів.

**Методи дослідження.** У процесі написання було застосовано комплекс методів: аналіз наукової літератури та нормативної бази, системний і структурно-логічні підходи, методи соціологічного опитування та експертних інтерв'ю, кейс-аналіз кращих практик, SWOT- та PEST-аналізи, методи статистичної обробки емпіричних даних, моделювання управлінських процесів і розробка алгоритмів планування дозвілля.

**Інформаційна база.** Інформаційну базу становлять наукові публікації з туризму та менеджменту звіти круїзних компаній стандарти й нормативні акти щодо обслуговування пасажирів і безпеки результати опитувань пасажирів і персоналу, прикладні матеріали портових адміністрацій та кейси практичних проєктів організації дозвілля.

**Практична цінність.** Результати дослідження можуть бути використані для підвищення якості програм дозвілля на борту круїзних суден, оптимізації ресурсного забезпечення івентів, підвищення рівня задоволеності пасажирів та формування конкурентних переваг операторів і припортових дестинацій. Розроблені рекомендації сприятимуть ефективнішій взаємодії між бізнесом, локальними органами влади й громадою в питаннях організації дозвілля під час круїзних турів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні наукові результати дослідження, викладеного в кваліфікаційній роботі магістра, висвітлені в публікаціях:

Бессонова А., Саричев М. Управління дозвіллевим потенціалом круїзного туризму в системі сервісної економіки. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 4. С. 209-216. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(28))

**Структура та обсяг роботи.** Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 77 сторінках. Робота містить 3 рисунки, 7 таблиць та 3 додатки. Список використаних джерел включає 48 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДОЗВІЛЛЯ ТУРИСТІВ У МОРСЬКОМУ КРУЇЗНОМУ ТУРИЗМІ

### 1.1 Морський круїзний туризм як складова світової туристичної індустрії: значення дозвілля у формуванні туристичного продукту

Морський круїзний туризм посідає особливе місце у структурі світової туристичної індустрії та є одним із найбільш динамічних і високорентабельних її сегментів. Його розвиток зумовлений зростанням мобільності населення, підвищенням рівня доходів, глобалізаційними процесами та зміною споживчих пріоритетів у бік комплексних, комфортних і емоційно насичених форм відпочинку. На відміну від традиційних видів туризму, морський круїз поєднує в межах одного туристичного продукту транспортні, готельні, рекреаційні, культурно-розважальні та сервісні послуги, що формує унікальну модель туристичного споживання.

Круїзний лайнер у цьому контексті виступає не лише засобом пересування, а багатофункціональним туристичним простором, який одночасно виконує функції готелю, курорту, розважального центру та платформи для міжкультурної комунікації. Тривале перебування туристів на борту судна, яке зазвичай становить від кількох днів до двох тижнів і більше, зумовлює підвищені вимоги до організації життєдіяльності пасажирів, зокрема у сфері дозвілля.

Особливістю морського круїзного туризму є замкнений характер туристичного середовища, в якому більшість потреб туристів має бути задоволена безпосередньо на борту лайнера. За таких умов дозвілля набуває не допоміжного, а визначального значення, оскільки саме воно забезпечує емоційне наповнення подорожі, компенсує обмеженість простору та сприяє психологічному комфорту туристів.

У структурі круїзного туристичного продукту дозвілля виступає ключовим елементом споживчої цінності, поряд із розміщенням і харчуванням. Анімаційні програми, культурно-мистецькі заходи, спортивно-оздоровчі активності, освітні та пізнавальні формати створюють цілісний туристичний досвід і формують унікальність кожного круїзу. Саме через дозвілля круїзні компанії мають можливість диференціювати свої продукти, підвищувати їх привабливість та створювати додаткові конкурентні переваги.

Слід зазначити, що в сучасних умовах програма дозвілля дедалі частіше стає вирішальним чинником вибору круїзу серед широкого спектра пропозицій на міжнародному ринку. Туристи звертають увагу не лише на маршрут і клас лайнера, а й на різноманітність дозвіллевих активностей, наявність тематичних заходів, рівень анімації, інноваційність розваг та можливості персоналізації відпочинку.

Морський круїзний туризм характеризується також багатонаціональним і багатовіковим складом пасажирів, що значно ускладнює процес формування дозвіллевих програм. На борту одного лайнера можуть одночасно перебувати туристи з різних країн, які мають відмінні культурні традиції, ментальні особливості, мовні бар'єри та різні уявлення про якісний відпочинок. Окрім того, круїзна аудиторія охоплює широкі вікові групи – від дітей до людей похилого віку, що вимагає розробки багаторівневих і сегментованих форм дозвілля. У зв'язку з цим організація дозвілля в морських круїзах повинна ґрунтуватися на принципах універсальності, гнучкості та адаптивності. Дозвіллеві програми мають поєднувати масові заходи з індивідуалізованими форматами, враховувати національно-культурні особливості туристів, а також змінюватися залежно від тривалості круїзу, маршруту та складу пасажирів.

Важливим аспектом функціонування морського круїзного туризму є економічна роль дозвілля у формуванні круїзного туристичного продукту, яка з кожним роком набуває дедалі більшого значення. У сучасних умовах дозвілля на борту лайнера перестає бути лише додатковим елементом сервісу та трансформується в один із ключових інструментів формування доходів

круїзних компаній. Саме завдяки різноманітним дозвіллевим програмам круїзний продукт отримує високу споживчу цінність і відрізняється від інших видів туристичних подорожей.

Значна частина додаткових доходів круїзних компаній формується за рахунок платних дозвіллевих послуг, які пропонуються туристам протягом усього круїзу. До таких послуг належать спеціалізовані шоу-програми, театралізовані вистави, майстер-класи, гастрономічні дегустації, SPA- та wellness-послуги, тематичні вечірки, ексклюзивні VIP-заходи, а також індивідуальні розважальні пакети. Ці послуги, як правило, мають високу маржинальність і дозволяють компаніям суттєво збільшувати середній дохід з одного пасажира. Крім безпосереднього фінансового ефекту, дозвілля виконує стимулюючу функцію, заохочуючи туристів до активнішого споживання інших платних сервісів на борту лайнера. Добре організовані розважальні заходи підвищують рівень емоційного залучення пасажирів, формують позитивні враження та створюють сприятливі умови для додаткових витрат. У результаті дозвілля стає важливим елементом стратегії *upselling* та *cross-selling* у діяльності круїзних операторів.

Таким чином, дозвілля в морських круїзах виконує подвійну роль: з одного боку, воно забезпечує соціально-рекреаційну функцію, сприяючи відпочинку, відновленню та задоволенню культурних і емоційних потреб туристів; з іншого – реалізує комерційну функцію, безпосередньо впливаючи на фінансові результати та загальну ефективність діяльності круїзного оператора. Інтеграція дозвілля в економічну модель круїзного бізнесу дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, диверсифікувати джерела доходів і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

З огляду на зазначене, організація дозвілля в морських круїзах набуває стратегічного значення та виходить за межі допоміжної сервісної функції, перетворюючись на один із ключових елементів формування конкурентоспроможного круїзного туристичного продукту. В умовах

зростаючої конкуренції між круїзними операторами саме якість, різноманітність і унікальність дозвіллевих програм дедалі частіше стають вирішальним фактором вибору круїзу для споживачів.

Ефективна організація дозвілля потребує системного управлінського підходу, який передбачає комплексне планування дозвіллевих заходів з урахуванням тривалості круїзу, маршрутів, сезонності, складу пасажирів та їхніх соціально-демографічних характеристик. Планування має ґрунтуватися на аналізі потреб туристів, маркетингових дослідженнях і прогнозуванні попиту, що дозволяє формувати релевантні та економічно доцільні програми дозвілля. Не менш важливою складовою є координація дозвіллевих процесів, яка вимагає злагодженої взаємодії між різними службами круїзного лайнера – анімаційною командою, готельним і ресторанним сервісом, екскурсійним відділом, технічним персоналом та службою безпеки. Узгодженість дій між цими підрозділами забезпечує безперервність дозвіллевого процесу, дотримання стандартів якості та створення позитивного клієнтського досвіду на борту.

Важливу роль відіграє також контроль і оцінювання ефективності дозвіллевих програм, що здійснюється за допомогою інструментів зворотного зв'язку, аналітики поведінки туристів та моніторингу ключових показників ефективності. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки, адаптувати програми до змінних уподобань пасажирів і впроваджувати інноваційні формати дозвілля. Постійне вдосконалення дозвіллевих програм є необхідною умовою підтримання їх актуальності та привабливості.

У результаті ефективного управління дозвіллям виступає одним із ключових чинників підвищення загальної якості круїзного туристичного продукту, оскільки безпосередньо впливає на комплексне сприйняття подорожі туристами. Добре продумані та професійно реалізовані дозвіллеві програми формують позитивні емоції, забезпечують різноманітність вражень і створюють відчуття цілісного, насиченого відпочинку, що є особливо важливим в умовах тривалого перебування пасажирів на борту лайнера.

Високий рівень організації дозволяє сприяє зростанню рівня задоволеності туристів, оскільки дозволяє враховувати їхні індивідуальні потреби, вікові особливості, культурні інтереси та очікування від круїзної подорожі. Туристи, які отримують позитивний досвід від дозвіллевих заходів, більш схильні до формування емоційного зв'язку з брендом круїзної компанії, що, у свою чергу, сприяє зростанню лояльності та повторних продажів. Лояльні клієнти частіше обирають круїзи тієї ж компанії у майбутньому, рекомендують бренд іншим потенційним туристам та менш чутливі до цінової конкуренції.

Окрім нематеріальних переваг, ефективно організоване дозвілля має суттєвий економічний ефект. Різноманітні платні розважальні заходи, тематичні програми, шоу, майстер-класи, SPA та Premium-послуги стимулюють додаткові витрати пасажирів на борту лайнера. Це дозволяє круїзним компаніям збільшувати середній дохід з одного туриста, диверсифікувати джерела прибутку та підвищувати загальну рентабельність круїзних рейсів без суттєвого підвищення базової вартості туру.

Таким чином, стратегічно вибудована система управління дозвіллям виступає одним із ключових інструментів формування та утримання конкурентних переваг круїзних компаній у сучасному глобалізованому туристичному просторі. Раціонально спроектовані та ефективно реалізовані дозвіллеві програми дозволяють компаніям диференціювати свій круїзний продукт, підвищувати його унікальність і споживчу цінність, що особливо важливо в умовах високої конкуренції між провідними круїзними брендами.

Ефективне управління дозвіллям безпосередньо сприяє підвищенню фінансової стійкості бізнесу, оскільки забезпечує стабільне зростання додаткових доходів за рахунок платних розважальних, культурних та оздоровчих послуг на борту лайнера. Завдяки цьому круїзні компанії отримують можливість оптимізувати структуру доходів, зменшити залежність від базової вартості круїзу та підвищити рентабельність кожного рейсу. Добре організоване дозвілля також стимулює повторні покупки та збільшує середній

чек пасажира, що позитивно відображається на загальних фінансово-економічних показниках діяльності.

Водночас стратегічний підхід до управління дозвіллям дозволяє зменшити негативний вплив сезонних коливань попиту, які традиційно притаманні туристичній галузі. Шляхом розробки спеціальних тематичних програм, сезонних подій, ексклюзивних заходів і адаптованих маркетингових пропозицій круїзні компанії можуть підтримувати зацікавленість туристів у міжсезонний період, забезпечуючи більш рівномірне завантаження лайнерів упродовж року. Це, у свою чергу, сприяє стабільності грошових потоків та зниженню фінансових ризиків.

Крім того, системне управління дозвіллям забезпечує ефективніше використання інфраструктури круїзного лайнера, включно з розважальними зонами, театрами, спортивними майданчиками, SPA-комплексами та іншими об'єктами. Раціональне планування заходів і їх координація дозволяють максимально задіяти наявні ресурси, уникати простоїв і підвищувати віддачу від інвестицій у матеріально-технічну базу судна.

У довгостроковій перспективі комплексний та інтегрований підхід до управління дозвіллям створює стійкі передумови для сталого розвитку круїзних компаній. Він сприяє зміцненню їхніх позицій на світовому туристичному ринку, підвищенню рівня довіри та лояльності споживачів, а також формуванню позитивного іміджу круїзного бренду. У результаті формується сучасний, привабливий і високоякісний круїзний туристичний продукт, здатний задовольняти зростаючі та різноманітні потреби туристів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність круїзного бізнесу.

## **1.2 Наукові підходи та управлінські моделі організації дозвілля туристів на борту морських круїзних лайнерів**

Організація дозвілля туристів у морському круїзному туризмі є складною багатокомпонентною системою, що поєднує елементи рекреації,

культури, розваг, освіти та сервісу. В умовах тривалого перебування туристів у замкненому просторі морського лайнера дозвілля набуває стратегічного значення як ключовий чинник формування споживчої цінності круїзного продукту, рівня задоволеності туристів та конкурентоспроможності круїзної компанії на міжнародному ринку.

У наукових дослідженнях з туризму та рекреації організація дозвілля розглядається не лише як набір розважальних заходів, а як керований процес, що базується на чітко визначених підходах, принципах і моделях управління.

Одним із базових наукових підходів у дослідженні організації дозвілля туристів є системний підхід, відповідно до якого дозвіллева діяльність на борту морського круїзного лайнера розглядається як цілісна, багаторівнева та динамічна система, що функціонує у тісному взаємозв'язку з усіма елементами круїзного сервісу. У межах цього підходу дозвілля не сприймається як сукупність окремих заходів, а аналізується як комплекс взаємопов'язаних компонентів, узгоджена взаємодія яких забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей круїзної компанії.

Системний підхід передбачає виокремлення таких основних елементів системи організації дозвілля: цілей, суб'єктів управління, об'єктів управління, ресурсного забезпечення, форм і методів організації, а також результатів дозвіллевої діяльності. Цілі системи дозвілля визначаються загальною стратегією круїзної компанії та орієнтовані на підвищення рівня задоволеності туристів, формування позитивного іміджу круїзного продукту та зростання економічної ефективності діяльності оператора. Вони конкретизуються у вигляді завдань щодо створення комфортного рекреаційного середовища, забезпечення різноманітності дозвіллевих програм і стимулювання активної участі пасажирів у заходах.

Суб'єктами управління в системі організації дозвілля виступають круїзний директор, менеджери з дозвілля, анімаційні служби та інші відповідальні підрозділи лайнера, які здійснюють планування, координацію, контроль і коригування дозвіллевих програм. Об'єктом управління є процес

дозвіллевої діяльності туристів, що охоплює всі форми їхньої рекреаційної, культурної та розважальної активності на борту судна.

Важливим елементом системи є ресурсне забезпечення, яке включає кадрові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси. Рациональне використання цих ресурсів забезпечує стабільне функціонування системи дозвілля та підвищує ефективність управлінських рішень. У межах системного підходу особлива увага приділяється також формам і методам організації дозвілля, які повинні бути узгоджені між собою та адаптовані до умов конкретного круїзу, маршруту та складу пасажирів.

Результати функціонування системи організації дозвілля оцінюються за сукупністю економічних, соціальних і сервісних показників, що дозволяє здійснювати зворотний зв'язок і постійне вдосконалення дозвіллевих програм. Таким чином, застосування системного підходу забезпечує комплексне бачення організації дозвілля туристів на борту морського круїзного лайнера, сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і створює передумови для сталого розвитку круїзного туристичного продукту.

У межах системного підходу лайнер виступає як багатофункціональний рекреаційний простір, у якому дозвіллева діяльність інтегрується з іншими сервісними підсистемами – харчуванням, розміщенням, транспортним обслуговуванням, безпекою та екскурсійною діяльністю. Будь-які управлінські рішення щодо дозвілля повинні узгоджуватися з розкладом навігації, вимогами міжнародної морської безпеки та логістикою портів заходу.

Застосування системного підходу дозволяє забезпечити узгодженість дозвіллевих заходів між різними підрозділами лайнера, оптимізувати використання матеріально-технічних і кадрових ресурсів, підвищити стабільність якості дозвіллевих послуг протягом усього круїзу.

В умовах високої конкуренції на ринку морських круїзів особливого значення набуває маркетинговий та клієнтоорієнтований підхід до організації дозвілля. Його сутність полягає у фокусі на потребах, очікуваннях та

мотиваціях туристів різних цільових сегментів. Сучасні морські круїзні лайнери обслуговують багатонаціональну аудиторію, що відрізняється за віком, культурними традиціями, рівнем доходів і стилем відпочинку. У зв'язку з цим управління дозвіллям базується на принципах сегментації, персоналізації та диференціації дозвіллевих програм.

Маркетинговий підхід передбачає попередній аналіз цільової аудиторії круїзу, формування різноманітних дозвіллевих продуктів для різних груп туристів (сім'ї з дітьми, молодь, туристи 50+, VIP-пасажери), використання інструментів зворотного зв'язку для коригування програм у реальному часі.

Таким чином, дозвілля на борту морського круїзного лайнера поступово трансформується з універсального, стандартизованого продукту у персоналізований сервіс, орієнтований на індивідуальні потреби, інтереси та очікування конкретних груп і окремих туристів. Персоналізація дозвілля досягається завдяки сегментації пасажирів за віковими, соціальними, культурними та поведінковими ознаками, а також шляхом використання цифрових технологій збору й аналізу інформації про споживчі вподобання. У результаті туристи отримують можливість самостійно формувати власну траєкторію дозвілля, обираючи ті види активностей, які найбільше відповідають їхньому стилю відпочинку.

Перехід до персоналізованого сервісу суттєво підвищує рівень задоволеності туристів, оскільки вони відчують індивідуальну увагу з боку круїзної компанії та більший контроль над власним дозвіллям. Це, у свою чергу, сприяє зростанню лояльності пасажирів, формуванню позитивного емоційного досвіду та підвищенню ймовірності повторних подорожей з тією ж круїзною компанією. Крім того, персоналізоване дозвілля створює додаткові можливості для крос-продажів і підвищення середнього чеку туристів, що має позитивний вплив на економічні результати діяльності оператора.

Важливу роль у реалізації персоналізованого підходу відіграє процесний підхід до управління організацією дозвілля, який розглядає дозвіллеву діяльність як чітко структуровану послідовність взаємопов'язаних

управлінських процесів. До таких процесів належать планування, організація, мотивація, координація та контроль, кожен з яких має власні завдання, інструменти та критерії оцінювання.

На етапі планування визначаються цілі дозвіллевих заходів, їх тематика, формат, цільова аудиторія та ресурсне забезпечення з урахуванням маршруту круїзу, тривалості морських і портових днів та інфраструктурних можливостей лайнера. Етап організації передбачає безпосередню підготовку заходів, розподіл обов'язків між членами анімаційної команди, забезпечення матеріально-технічної бази та інформування туристів. Мотивація спрямована на стимулювання активної участі пасажирів у дозвіллевих програмах шляхом використання інтерактивних методів, систем заохочень і персоналізованих пропозицій.

Процес координації забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами лайнера, зокрема анімаційними службами, персоналом харчування, службою безпеки та технічними службами. Завершальним етапом є контроль і оцінка результатів, які передбачають аналіз рівня участі туристів, їх задоволеності, економічної ефективності заходів і якості сервісу загалом. Отримані результати використовуються для коригування дозвіллевих програм і подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Отже, поєднання персоналізованого підходу до дозвілля з процесним управлінням дозволяє забезпечити високий рівень організованості, гнучкості та результативності дозвіллевої діяльності на борту морського круїзного лайнера, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності круїзного туристичного продукту.

Для морських круїзів процесний підхід є особливо актуальним, оскільки діяльність відбувається в умовах жорсткого часового регламенту та обмеженого простору. Будь-які помилки в плануванні можуть призвести до зниження якості сервісу або перевантаження туристів. Процесний підхід дозволяє стандартизувати дозвіллеві програми, забезпечити контроль якості на кожному етапі реалізації, підвищити керованість дозвіллевих заходів. У

сучасних дослідженнях значна увага приділяється інноваційному підходу, який передбачає активне використання цифрових технологій в управлінні дозвіллям туристів. На морських круїзних лайнерах впроваджуються мобільні додатки, інтерактивні платформи, елементи доповненої та віртуальної реальності.

Інноваційний підхід сприяє підвищенню залученості туристів до дозвіллєвих заходів, автоматизації реєстрації та обліку участі, збору аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Цифровізація дозвілля дозволить перейти від реактивного управління до проактивного, коли програма адаптується до поведінки туристів у режимі реального часу.

Управлінські моделі організації дозвілля на борту лайнера. На практиці морського круїзного туризму застосовується низка управлінських моделей організації дозвілля. Централізована модель, за якої всі рішення приймаються круїзним директором, забезпечує єдність концепції, але має обмежену гнучкість. Децентралізована модель, що передбачає автономність окремих підрозділів (SPA, театр, анімація) сприяє інноваціям, але потребує ефективної координації. Інтегрована модель, яка поєднує централізоване стратегічне управління з оперативною автономією підрозділів, вважається найбільш ефективною для сучасних морських круїзів. Інтегрована модель дозволяє забезпечити баланс між стандартизацією сервісу та адаптацією до індивідуальних потреб туристів.

### **1.3 Методологія стратегічного планування, координації та оцінювання ефективності дозвіллєвих програм у морських круїзах**

Ефективне управління організацією дозвілля туристів у морських круїзах ґрунтується на застосуванні методології стратегічного планування, що забезпечує узгодженість дозвіллєвих програм із загальною стратегією розвитку круїзної компанії. Умови морського круїзного туризму, зокрема тривале перебування туристів на борту лайнера, багатофункціональність

судна та обмеженість простору, зумовлюють необхідність комплексного підходу до планування дозвілєвої діяльності.

Стратегічне планування дозвілля в морських круїзах передбачає визначення цілей, завдань і пріоритетів дозвілєвих програм з урахуванням типу круїзу, маршруту, тривалості подорожі та цільової аудиторії туристів. На цьому етапі важливу роль відіграє сегментація пасажирів за віком, інтересами, культурними особливостями та платоспроможністю, що дозволяє формувати диференційовані програми дозвілля.

Координація дозвілєвих заходів у морських круїзах є одним із ключових елементів ефективного управління дозвілєвою діяльністю, оскільки передбачає тісну та безперервну взаємодію між різними структурними підрозділами круїзного лайнера. З огляду на складну організаційну структуру судна та багатофункціональний характер круїзного сервісу, будь-який дозвілєвий захід потребує узгоджених дій великої кількості служб, кожна з яких виконує власні функції, але водночас впливає на загальний результат.

До основних підрозділів, залучених до організації дозвілля, належать анімаційна служба, готельний сервіс, ресторанне господарство, екскурсійний відділ, служба безпеки та технічний персонал. Анімаційна служба відповідає за розробку концепції заходів, їх сценарне наповнення та безпосередню реалізацію, однак ефективність її роботи значною мірою залежить від своєчасної підтримки інших підрозділів. Готельний сервіс забезпечує комфорт пасажирів і регулює потоки туристів, ресторанне господарство організовує кейтеринг, дегустації та тематичні вечори, а екскурсійний відділ координує берегові програми, інтегруючи їх із дозвіллям на борту.

Особливо важливою є роль служби безпеки, яка відповідає за дотримання правил техніки безпеки, контроль кількості учасників заходів та управління потоками пасажирів у зонах масового скупчення людей. Технічний персонал, своєю чергою, забезпечує справність обладнання, сценічного освітлення, звукових систем, мультимедійних засобів і цифрових платформ,

що використовуються під час дозвіллевих заходів. Будь-які збої в роботі технічних систем можуть негативно вплинути на якість сервісу та загальне враження туристів.

Узгодженість дій між зазначеними службами досягається завдяки використанню чітко регламентованих процедур координації, спільного планування графіків заходів, проведенню регулярних координаційних нарад і застосуванню цифрових інструментів управління. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність дозвіллевого процесу, уникнути накладення заходів, перевантаження окремих зон лайнера та неузгодженості в обслуговуванні пасажирів.

Отже, ефективна координація дозвіллевих заходів виступає важливою умовою стабільного функціонування системи управління дозвіллям туристів у морських круїзах. Вона сприяє зниженню організаційних ризиків, підвищенню якості сервісу та формуванню цілісного, комфортного й безпечного дозвіллевого середовища на борту круїзного лайнера.

Особливу увагу в методології управління дозвіллям приділено часовій координації заходів. Програми дозвілля повинні бути інтегровані в щоденний розклад лайнера з урахуванням морських переходів, портів заходу, екскурсійних програм та режиму відпочинку туристів. Такий підхід сприяє оптимальному використанню інфраструктури лайнера та підвищенню рівня задоволеності пасажирів.

Оцінювання ефективності дозвіллевих програм у морських круїзах є завершальним етапом методологічного циклу управління та передбачає використання системи якісних і кількісних показників. До основних критеріїв оцінки належать рівень задоволеності туристів, активність участі пасажирів у заходах, повторний попит на круїзні тури, а також фінансові показники, пов'язані з реалізацією додаткових послуг на борту.

У практиці діяльності сучасних круїзних компаній широко застосовується система зворотного зв'язку як один із ключових інструментів управління якістю дозвілля та сервісу загалом. Збір і аналіз інформації від

туристів дозволяє не лише оцінити рівень їхньої задоволеності, а й виявити сильні та слабкі сторони організації дозвіллевої діяльності на борту морського круїзного лайнера.

До найбільш поширених інструментів зворотного зв'язку належать анкетування туристів, яке проводиться як у традиційній паперовій формі, так і за допомогою електронних опитувальників через мобільні додатки круїзних компаній. Анкети, як правило, охоплюють питання щодо якості та різноманітності дозвіллевих заходів, професіоналізму анімаційного персоналу, рівня організації та загального емоційного враження від круїзу. Отримані результати дають змогу кількісно оцінити споживче сприйняття дозвілля та визначити пріоритетні напрями його вдосконалення.

Важливим джерелом інформації є також аналіз відгуків туристів, розміщених на офіційних сайтах круїзних компаній, спеціалізованих туристичних платформах і в соціальних мережах. Такі відгуки відображають реальні емоції та враження пасажирів, що дозволяє менеджменту отримати більш глибоке розуміння очікувань туристів та оперативно реагувати на зауваження чи побажання клієнтів.

Значну роль у сучасній системі зворотного зв'язку відіграють цифрові платформи оцінювання сервісу, які забезпечують автоматизований збір даних, їх обробку та візуалізацію. За допомогою таких платформ керівництво круїзної компанії може відстежувати ключові показники якості дозвілля в режимі реального часу, аналізувати динаміку змін та порівнювати результати між різними рейсами або маршрутами.

Доповнюють зовнішній зворотний зв'язок внутрішні звіти персоналу, зокрема анімаційних команд і менеджерів з дозвілля, які фіксують рівень участі туристів у заходах, організаційні труднощі, перевантаженість зон дозвілля та реакцію пасажирів на окремі формати активностей. Такі звіти мають особливу цінність, оскільки дозволяють оцінити ситуацію зсередини та врахувати професійний досвід персоналу.

Комплексне використання зазначених інструментів зворотного зв'язку забезпечує безперервний процес удосконалення дозвіллевих програм. На основі отриманих даних круїзні компанії мають можливість своєчасно коригувати зміст, формат і розклад дозвіллевих заходів, адаптувати їх до змін у споживчих уподобаннях туристів, підвищувати рівень персоналізації сервісу та загальну ефективність управлінських рішень. Таким чином, система зворотного зв'язку виступає важливим інструментом забезпечення якості та конкурентоспроможності круїзного туристичного продукту.

Отже, методологія стратегічного планування, координації та оцінювання ефективності дозвіллевих програм у морських круїзах постає як багаторівнева, комплексна система управління, що охоплює всі етапи життєвого циклу дозвіллевого продукту – від формування концепції до аналізу результатів та подальшого вдосконалення. Її реалізація ґрунтується на поєднанні теоретичних підходів, практичних інструментів менеджменту та сучасних аналітичних методів, що дозволяє забезпечити системність і узгодженість управлінських рішень.

На стратегічному рівні така методологія передбачає визначення цілей і пріоритетів розвитку дозвілля, узгоджених із загальною стратегією круїзної компанії, її брендовим позиціонуванням та ринковими орієнтирами. Планування дозвіллевих програм здійснюється з урахуванням цільових сегментів туристів, маршрутів круїзів, сезонності, ресурсних можливостей лайнера та прогнозованого попиту. Це дозволяє формувати дозвіллеві продукти, які є не лише привабливими для пасажирів, а й економічно доцільними для оператора.

На тактичному рівні методологія зосереджується на координації діяльності всіх задіяних підрозділів круїзного лайнера, зокрема анімаційної служби, готельного та ресторанного сервісу, екскурсійного відділу, технічного персоналу та служби безпеки. Чітка координація дозволяє забезпечити безперервність дозвіллевого процесу, оптимальне використання інфраструктури судна та дотримання стандартів якості сервісу. Узгоджені дії

персоналу створюють єдиний клієнтський простір, у якому дозвілля інтегрується з іншими елементами круїзного продукту.

Операційний рівень методології включає поточний контроль і оцінювання ефективності дозвіллевих програм, що здійснюється за допомогою кількісних і якісних показників. До них належать рівень участі туристів у заходах, обсяги доходів від платних послуг, показники задоволеності клієнтів, результати опитувань та аналітика поведінки пасажирів. Отримані дані використовуються для своєчасного коригування програм, упровадження інноваційних форматів дозвілля та підвищення їх відповідності очікуванням туристів.

У цілому, багаторівнева методологія стратегічного управління дозвіллям спрямована на системне забезпечення високої якості туристичного сервісу на борту морських круїзних лайнерів, що є однією з ключових умов формування позитивного сприйняття круїзного продукту з боку споживачів. Завдяки чіткому поєднанню стратегічного планування, ефективної координації та постійного оцінювання результатів, круїзні компанії отримують можливість створювати цілісний, логічно вибудований та орієнтований на клієнта дозвіллевий простір.

Важливим результатом застосування такої методології є формування позитивного клієнтського досвіду, який охоплює не лише якість окремих дозвіллевих заходів, а й загальне емоційне враження туристів від круїзної подорожі. Узгодженість програм дозвілля з очікуваннями пасажирів, їх віковими, культурними та соціальними особливостями сприяє підвищенню рівня задоволеності туристів, створенню відчуття індивідуального підходу та комфорту. У результаті зростає лояльність пасажирів до бренду круїзної компанії, що проявляється у повторних подорожах, позитивних рекомендаціях та зміцненні репутації оператора на ринку.

Водночас багаторівнева методологія безпосередньо сприяє підвищенню конкурентоспроможності круїзного продукту, оскільки забезпечує гнучкість і адаптивність дозвіллевих програм до змін ринкового середовища. Завдяки

постійному аналізу попиту, поведінки туристів і тенденцій у сфері дозвілля компанії можуть оперативнo коригувати свої пропозиції, впроваджувати інноваційні формати, тематичні програми та нові види розваг. Це дозволяє підвищувати унікальність круїзного продукту, диференціювати його серед конкурентів і відповідати сучасним запитам туристів.

Окрім сервісних переваг, така методологія має вагомe економічне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів круїзного лайнера, зростанню доходів від платних дозвіллевих послуг і загальній рентабельності круїзних рейсів. Оптимізація дозвіллевих програм дозволяє не лише збільшувати середній дохід з одного пасажира, а й зменшувати негативний вплив сезонних коливань попиту, забезпечуючи більш стабільні фінансові результати.

У довгостроковій перспективі впровадження такої методології створює стійкі передумови для сталого розвитку круїзних компаній, оскільки поєднує економічну доцільність із високими стандартами якості сервісу. Системний підхід до управління дозвіллям сприяє зміцненню позицій круїзних брендів на світовому туристичному ринку, підвищенню їх адаптивності до глобальних викликів та формуванню конкурентних переваг, що забезпечують довгострокову стабільність і успіх у сфері морського круїзного туризму.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних та концептуальних засад управління організацією дозвілля туристів у морському круїзному туризмі, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність морського круїзного туризму як специфічного сегмента світової туристичної індустрії, що поєднує транспортні, готельні, рекреаційні та розважальні послуги в єдиному інтегрованому туристичному продукті. Обґрунтовано, що тривале перебування туристів у замкненому

просторі круїзного лайнера суттєво підвищує роль дозвілля у формуванні загального туристичного досвіду.

2. У ході дослідження встановлено, що дозвілля в морських круїзах виступає не допоміжним елементом сервісу, а ключовою складовою споживчої цінності круїзного туристичного продукту. Саме якість, різноманітність та інноваційність дозвіллевих програм значною мірою визначають рівень задоволеності туристів, формують їх лояльність до круїзної компанії та впливають на прийняття рішення щодо вибору круїзу серед конкурентних пропозицій на міжнародному ринку.

3. Проаналізовано основні наукові підходи до управління організацією дозвілля туристів, зокрема системний, маркетинговий, процесний та інноваційний підходи. Встановлено, що їх комплексне застосування забезпечує цілісність управлінських рішень, адаптацію дозвіллевих програм до потреб багатонаціональної аудиторії та підвищення ефективності використання ресурсів круїзного лайнера. Особливу увагу приділено управлінським моделям організації дозвілля, серед яких інтегрована модель визначена як найбільш ефективна для сучасних морських круїзів, оскільки поєднує стратегічне централізоване управління з оперативною гнучкістю.

4. Окреслено методологічні принципи планування, реалізації та оцінювання ефективності дозвіллевих програм, що передбачають системність, клієнтоорієнтованість, інноваційність, економічну доцільність та безперервне вдосконалення сервісу. Обґрунтовано необхідність застосування кількісних і якісних показників оцінки результативності дозвілля, які дозволяють визначити як рівень задоволеності туристів, так і фінансову ефективність дозвіллевої діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОЗВІЛЛЯМ ТУРИСТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МОРСЬКОЇ КРУЇЗНОЇ КОМПАНІЇ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії Carnival Cruise Line

Carnival Cruise Line – одна з найбільших і найвідоміших круїзних компаній світу, заснована у 1972 році та є ключовим брендом корпорації Carnival Corporation & plc, світового лідера круїзної індустрії. Штаб-квартира компанії розташована у Маямі (США). Carnival Cruise Line спеціалізується на масовому сегменті круїзного ринку та відома концепцією «Fun Ships», що передбачає акцент на розвагах, дозвіллі та неформальній атмосфері на борту.

Флот компанії налічує понад 25 сучасних круїзних лайнерів, серед яких судна класів *Vista*, *Excel* та *Spirit*. Лайнери Carnival вирізняються розвиненою дозвіллевою інфраструктурою: театри, аквапарки, спортивні зони, клуби, численні ресторани й бари, що робить круїзи привабливими для сімей, молоді та туристів, які подорожують уперше.

Круїзний продукт компанії має яскраво виражену розважальну спрямованість та включає: «різноманітні анімаційні та шоу-програми, тематичні вечірки та фестивалі, сімейні та дитячі клуби, спортивні та wellness-активності, гнучку систему додаткових платних послуг».

Carnival Cruise Line активно використовує цінову доступність як конкурентну перевагу, поєднуючи її з високим рівнем сервісу та різноманітним дозвіллям. Найпопулярнішими круїзами в Carnival Cruise Line є наступні:

1. «Круїзи Західним Середземномор'ям» – це круїз який включає в себе відвідування таких прекрасних країн як: Іспанія, Франція, та Італія. І їх міст таких як Барселона, Марсель, Савона, Чівітавеккія (Рим), і Неаполь. Тривалість подібного круїзу – 8 днів. Ці маршрути поєднують культурно-історичні екскурсії з насиченою дозвіллевою програмою на борту. Підходять

для туристів, які бажають поєднати знайомство з європейськими містами та активний відпочинок.

2. «Круїзи Східним Середземномор'ям». В рамках такого круїзу можна відвідати такі країни як Італія, Греція, Туреччина. І їх прекрасні міста: Венеція/Трієст, Афіни (Пірей), Міконос, Кушадаси. Триває такий тур зазвичай від 7 до 9 днів і орієнтований на культурно-пізнавальний туризм, античну спадщину та острівні ландшафти. Дозвілля на борту доповнює екскурсійне враження.

3. Також компанія надає можливості Коротких середземноморських круїзів – і зачепає такі країни як Італія, Франція та Іспанія. Тривають такі тури зазвичай від 3 до 5 днів. Вони дуже популярні серед туристів які вперше обирають круїз. Основний акцент в таких турах робиться на розвагах та соціальних активностях на борту.

4. «Трансатлантичні та reposition-круїзи». Вони зазвичай проходять з Європи до США і навпаки. Частіше всього вони тривають вельми довго – від 12 до 16 днів. Такі круїзи приваблюють туристів спокійним ритмом, тривалими морськими днями та розширеними дозвіллевими програмами на лайнері.

Цільовою аудиторією компанії часто є сім'ї з дітьми, молодь та активні туристи, пасажери які подорожують уперше, та туристи середнього цінового сегменту. Компанія є яскравим прикладом масового круїзного оператора, який поєднує доступну цінову політику з високим рівнем організації дозвілля. Популярні тури компанії охоплюють ключові напрямки Середземномор'я та орієнтовані на формування насиченого, розважального та соціально активного туристичного досвіду. Саме завдяки цьому компанія зберігає стабільно високий рівень популярності серед мільйонів туристів у всьому світі.

Основною концепцією Carnival Cruise Line є формат «Fun Ships» – круїзів, орієнтованих на активне дозвілля, розваги та неформальну атмосферу. Компанія спеціалізується на масовому сегменті ринку, пропонуючи доступні за ціною круїзи з широким спектром дозвіллевих і розважальних програм.

Основною цільовою аудиторією є сім'ї з дітьми, молодь, туристи середнього віку та пасажери, які здійснюють круїз уперше.

Компанія приділяє особливу увагу організації дозвілля на борту, що включає масштабні шоу-програми, тематичні вечірки, аквапарки, спортивні активності, клуби для дітей і підлітків, а також гастрономічні концепції різних форматів. Саме розвинена дозвіллева інфраструктура є одним із ключових чинників популярності бренду.

Флот Carnival Cruise Line налічує понад 25 сучасних круїзних лайнерів, серед яких судна класів *Vista*, *Excel* та *Dream*. Лайнери компанії вирізняються великою місткістю, сучасним дизайном та орієнтацією на розважальний контент. На борту розміщуються театри, нічні клуби, басейни, водні гірки, спортивні зали, SPA-комплекси, ресторани та зони сімейного дозвілля.

Компанія активно інвестує в оновлення флоту, впроваджуючи екологічні технології, цифрові сервіси для пасажирів і нові формати розваг, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на світовому ринку круїзних послуг. У 2019 році Carnival Corporation & plc, до складу якої входить Carnival Cruise Line як ключовий бренд, перевезла близько 12,9 млн пасажирів за весь рік. Це був один із найвищих показників до глобального спаду в круїзному секторі, і він слугує базовою відправною точкою для аналізу подальших трендів у діяльності компанії.

У 2020 році туристична галузь, і особливо морські круїзи, зазнали значного впливу пандемії COVID-19. Обмеження на подорожі, зупинка рейсів і глобальна невизначеність призвели до того, що обсяги пасажиропотоку у всьому секторі круїзів різко знизилися. Хоча конкретні щорічні дані за Carnival Cruise Line за 2020 рік у відкритих джерелах рідко публікуються у розрізі лише однієї компанії, аналітичні звіти показують, що загальні обсяги перевезень знизилися на понад 50–70% порівняно з 2019 роком.

У 2021 році ситуація почала виправлятися, коли круїзні компанії вийшли з тривалих циклів зупинок. Хоча точні дані за обсяг перевезених пасажирів саме для Carnival Cruise Line у 2021 не завжди виділяються окремо, загальний

тренд у глобальному круїзному сегменті свідчить про поступове повернення туристичної активності – і Carnival, як один із лідерів ринку, також відновлював свою діяльність після вимушених зупинок. За даними корпоративного звіту, у 2022 році Carnival Corporation & plc перевозила 7,7 млн пасажирів, що вже набагато ближче до довоєнних показників, але все ще суттєво нижче за рівень 2019. У складі цього загального показника NAA-сегмент (Північна Америка, де активна Carnival Cruise Line) здійснив близько 5,6 млн пасажирських перевезень.

У 2023 році Carnival Corporation & plc вже перевозила 12,5 млн пасажирів. Це означає, що компанія фактично повернулася на рівень майже попереднього піку 2019 року, з показниками, що лише незначно відрізняються від довоєнних рівнів. У 2024 році глобальна круїзна індустрія була на рівні  $\approx 34,6$ - $35,7$  млн пасажирів загалом, що вже перевищує показники до пандемії. Це відображає відновлення та зростання попиту, в якому Carnival Cruise Line має одну з найбільших часток перевезень у світі ( $\approx 41,5$  % загального ринку).

Аналітичні джерела галузі прогнозують, що у 2025 році загальні обсяги круїзних перевезень у світі можуть досягати близько 37,3 млн пасажирів, що вказує на продовження позитивної тенденції. За умови збереження частки Carnival Cruise Line у загальному круїзному сегменті, це буде відповідати ще більш високим показникам пасажироперевезень для бренду, ніж у 2023-2024 роках.

Отже, іншими словами можна сказати, що точкою пікового довоєнного рівня в компанії був 2019 рік, коли компанія збирала 12,9 млн пасажирів. В 2020 році через пандемію COVID-19 сталося суттєве падіння до 3,78 млн пасажирів. В 2021 ситуація почала відновлюватися і компанія поступово повернула собі позиції на ринку. В 2022 році кількість пасажирів компанії склала 7,7 млн пасажирів, що вже було ближчим до довоєнних показників, але все ще суттєво нижче за рівень 2019 року. У складі цього загального показника можна відмітити що компанія здійснила близько 5,6 млн пасажирських перевезень. 2023 рік компанія вже перевозила 12,5 млн пасажирів, що означає,

що компанія по факту повернулася на рівень піку 2019 року з показниками, що лише незначно відрізняються від довоєнних рівнів. В 2024 році сталося стрімке зростання і тоді компанія перевозила вже від 34,6 до 35,7 млн пасажирів загалом. Що вже перевищує показники до пандемії і достатньо гарно відображає зростання попиту в якому компанія має одну з найбільших часток перевезень у світі, де вони приблизно мають 41,5 відсотків загального ринку. А 2025 рік перевезення компанії досягають цілих 37,3 млн пасажирів, що вказує на продовження зростання тенденції. За умови збереження частки у загальному круїзному сегменті, це буде відповідати ще більш високим показникам пасажироперевезень для бренду.

За 2019 рік компанія продала цілих 2670 круїзних турів. Підчас 2020 року і спалаху пандемії продажі суттєво впали тому за цей рік було продано лише 1150 круїзних турів. В 2021 році їх статистика почала поступово вирівнюватись і продажі круїзних турів почали підійматися до відмітки в 1840 круїзних турів. 2022 рік зміг порадувати компанію відкриттям ринків і зростом попиту на круїзи через що їх продаж піднявся до 2450 круїзних турів. 2023 рік став для компанії справжнім проривом, бо тепер проданих круїзних турів стало 2890, а це вже змогло перевищити довоєнний рівень. І от 2024 рік став для компанії золотою жилою, бо тепер їх кількість проданих круїзних турів сягнула 3120.

Carnival Cruise Line належить до тих круїзних операторів світового масштабу, які не лише транслиують свій продукт на глобальному туристичному ринку, а й активно формують його сприйняття через стратегічно продуману маркетингову та рекламну політику. У сучасних умовах, коли конкуренція серед круїзних компаній з кожним роком посилюється, ефективна комунікаційна стратегія стає важливою частиною конкурентної переваги. Carnival Cruise Line використовує міжнародний маркетинг із локальною адаптацією, що дозволяє бренду охоплювати різні сегменти ринку в Північній Америці, Європі, Азії, Австралії та інших регіонах. Основні складові цієї стратегії: Сегментація цільових аудиторій, що включає молодь, сім'ї з дітьми,

пасажирів середнього віку та клієнтів преміум-сегменту. Позиціонування бренду як «доступного та розважального» круїзу, що поєднує комфорт, різноманітність сервісів і розваг. Мультиканальна комунікація, що охоплює digital-рекламу, традиційні медіа, соціальні мережі, співпрацю з туристичними агентствами та лояльні програми.

## **2.2 Аналіз рекламної та маркетингової діяльності компанії Carnival Cruise Line**

Carnival Cruise Line активно застосовує широкий спектр рекламних інструментів, що впливають на впізнаваність бренду та стимулюють продажі: контекстна реклама (Google Ads, Bing Ads), яка підсилює видимість круїзних продуктів у пошуку; таргетована реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok), яка сегментує комунікацію відповідно до віку пасажирів, інтересів, географії; Email-маркетинг та CRM-кампанії, які підтримують лояльність пасажирів і стимулюють повторні бронювання.

Контент маркетинг компанії також вельми великий та креативний. Для поширення свого впливу та продажу турів компанія використовує YouTube канал та відео-компанії з демонстрацією лайнерів, маршрутів, та розважальних програми. Також у компанії є блог та статті про круїзний відпочинок, культури країн, і лайфстайл-матеріали, що сприяють підвищенню інтересу до круїзу.

Компанія також працює з інфлюенсерами та тревел-медіа – запрошує блогерів, тревел-журналістів на круїзи з подальшими створенням контенту. Партнерські матеріали у спеціалізованих туристичних виданнях. В традиційних каналах комунікації – для компанії це телевізійна та радіореклама в сезон високого попиту. Зовнішня реклама в аеропортах, вокзалах і великих містах.

Компанія підтримує взаємодію з клієнтами через програму лояльності «VIFP (Very Important Fun Person)», яка нараховує бали за кожен круїз і дає

змогу отримувати: знижки на майбутні поїздки, пріоритетну реєстрацію, ексклюзивні події та подарунки. Така CRM-система дозволяє персоналізувати пропозиції, прогнозувати поведінку клієнтів і підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Сильні сторони бренд-можливостей Carnival Cruise Line формують потужну конкурентну перевагу компанії на світовому круїзному ринку та безпосередньо впливають на її економічну стійкість і маркетингову ефективність.

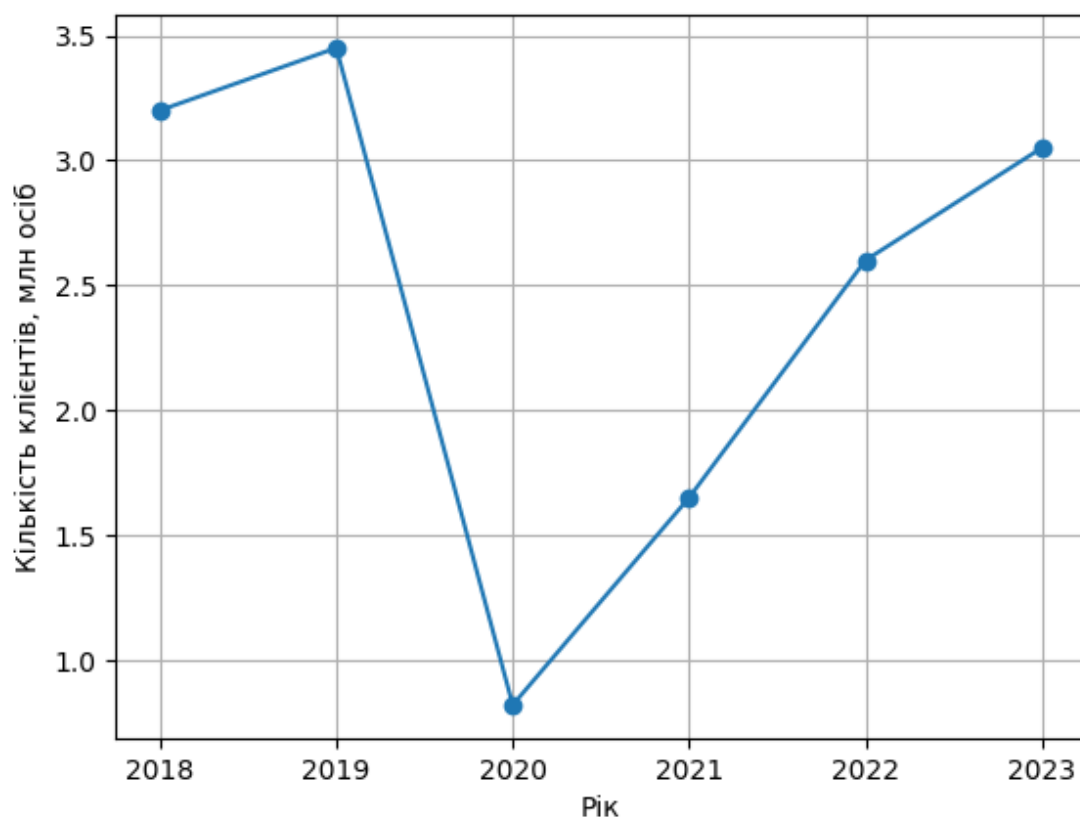


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості клієнтів Carnival Cruise Line за 2018-2023 р.

*Джерело: авторський розрахунок на основі [45]*

Перш за все, до ключових сильних сторін належить широка географія присутності. Carnival Cruise Line здійснює круїзні рейси в багатьох регіонах світу, зокрема в Карибському басейні, Середземному морі, Північній та Південній Америці, а також у трансатлантичному напрямку. Така глобальна присутність дозволяє компанії гнучко формувати маркетингові програми з

урахуванням особливостей локальних ринків, платоспроможності населення, культурних відмінностей і сезонних коливань попиту. Завдяки цьому бренд може ефективно адаптувати цінову політику, рекламні повідомлення та формат дозвілля під конкретні цільові аудиторії, мінімізуючи ризики залежності від одного регіону.

Не менш важливою перевагою є велика та диверсифікована флотилія. Carnival Cruise Line володіє значною кількістю круїзних лайнерів різних розмірів, класів і функціонального призначення. Це дозволяє компанії охоплювати широкий спектр ринкових сегментів – від коротких бюджетних круїзів вихідного дня до тривалих подорожей із розширеним преміум-сервісом. Масштаб флоту забезпечує ефект диверсифікації, підвищує гнучкість у плануванні маршрутів і дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, що є суттєвою перевагою у нестабільному туристичному середовищі.

Вагомою складовою бренд-можливостей Carnival Cruise Line є висока впізнаваність бренду. Компанія належить до числа найбільш відомих брендів у світовому круїзному туризмі, що формує стійку довіру з боку споживачів. Високий рівень впізнаваності дозволяє залучати нових клієнтів навіть без надмірно агресивного маркетингового тиску, знижує витрати на рекламу та підвищує ефективність просування. Для багатьох туристів бренд Carnival асоціюється з доступним, веселим і безпечним круїзним відпочинком, що суттєво спрощує процес прийняття рішення про покупку.

Окремої уваги заслуговує інноваційний підхід до організації дозвілля, який є однією з ключових складових бренд-стратегії компанії. Carnival Cruise Line активно впроваджує сучасні формати розваг, зокрема масштабні шоу-програми, тематичні вечірки, інтерактивні заходи, VR-зони, елементи гейміфікації, а також спеціальні DELUXE-та Premium-досвіди. Значна увага приділяється сімейним форматам дозвілля, що робить бренд привабливим для різних вікових категорій туристів. Такий підхід підсилює емоційну цінність круїзного продукту, стимулює додаткові витрати пасажирів на борту та сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду.

У сукупності зазначені сильні сторони формують стійку бренд-платформу Carnival Cruise Line, яка забезпечує компанії високий рівень конкурентоспроможності, здатність масштабувати бізнес і підтримувати стабільні фінансові результати навіть в умовах посилення конкуренції та зовнішніх викликів. Саме поєднання глобальної присутності, масштабного флоту, впізнаваного бренду та інноваційного дозвілля робить Carnival Cruise Line одним із лідерів сучасного круїзного туризму.

Вплив реклами на розвиток бренду та обсяги продажів є одним із ключових чинників успішної діяльності Carnival Cruise Line на світовому круїзному ринку. Ефективна рекламна стратегія компанії базується на поєднанні емоційного брендингу, цифрових технологій та чіткого позиціонування круїзного продукту, що дозволяє досягати стійких маркетингових і економічних результатів.

Насамперед рекламна діяльність Carnival Cruise Line сприяє підвищенню впізнаваності бренду на глобальному рівні. Завдяки масштабним міжнародним кампаніям, активній присутності у цифрових медіа, соціальних мережах та співпраці з туристичними платформами бренд Carnival постійно перебуває в полі зору потенційних споживачів. Це формує стійкі асоціації з доступним, яскравим і безпечним круїзним відпочинком, що суттєво підсилює довіру до компанії та спрощує процес прийняття рішення про купівлю круїзу.

Важливим результатом ефективної реклами є зростання обсягів продажів, що досягається завдяки мультиканальному охопленню потенційних клієнтів. Carnival Cruise Line активно використовує поєднання онлайн- та офлайн-каналів комунікації, зокрема таргетовану цифрову рекламу, email-маркетинг, співпрацю з туристичними агентствами та медіапартнерства. Такий підхід дозволяє охоплювати різні сегменти ринку, підвищувати конверсію рекламних повідомлень і стимулювати як первинні, так і повторні продажі.

Крім того, рекламна стратегія компанії відіграє важливу роль у залученні нових сегментів туристів, включно з молоддю, сім'ями з дітьми та

преміум-клієнтами. Для кожної цільової групи формуються окремі рекламні меседжі, що підкреслюють релевантні переваги круїзного продукту: для молоді – розваги, свобода та соціальний досвід; для сімей – безпека, сімейні програми дозвілля та зручність; для преміум-сегменту – комфорт, ексклюзивність і високий рівень сервісу. Така сегментація дозволяє підвищити ефективність рекламних інвестицій і розширити клієнтську базу компанії.

Окремої уваги заслуговує здатність реклами Carnival Cruise Line закріплювати ринкові позиції компанії навіть у періоди сезонних коливань попиту. Завдяки гнучким рекламним кампаніям, спеціальним пропозиціям, акціям раннього бронювання та просуванню круїзів у міжсезоння компанія підтримує стабільний рівень завантаженості лайнерів. Це дозволяє зменшити негативний вплив сезонності на фінансові результати та забезпечити більш рівномірний грошовий потік протягом року.

Таким чином, реклама в діяльності Carnival Cruise Line виконує не лише інформаційну, а й комплексну стратегічну функцію, виступаючи важливим інструментом формування довгострокової вартості бренду та стабільних економічних результатів. Вона забезпечує цілісне поєднання іміджевих комунікацій із практичними завданнями стимулювання попиту, що дозволяє компанії ефективно впливати як на сприйняття бренду споживачами, так і на їхню поведінку під час вибору круїзного продукту.

Завдяки продуманій рекламній політиці Carnival Cruise Line досягає підвищення рівня впізнаваності та довіри до бренду на глобальному рівні, що є особливо важливим для туристичної галузі, де рішення про покупку часто базуються на емоційних чинниках і попередньому досвіді. Стійкий бренд-образ дозволяє компанії скорочувати витрати на залучення клієнтів, підтримувати високу конверсію рекламних повідомлень і зменшувати залежність від короткострокових промоакцій.

Одночасно реклама має безпосередній вплив на обсяги продажів, оскільки забезпечує постійний контакт із різними сегментами цільової аудиторії через мультिकанальні комунікації. Це сприяє зростанню кількості

бронювань, підвищенню рівня завантаженості лайнерів та збільшенню середнього доходу з одного пасажера за рахунок просування додаткових сервісів і дозвіллевих програм. У результаті реклама стає інструментом не лише залучення клієнтів, а й оптимізації структури доходів компанії.

Крім того, ефективна рекламна стратегія дозволяє Carnival Cruise Line утримувати та зміцнювати свої позиції на світовому круїзному ринку навіть в умовах високої конкуренції та сезонних коливань попиту. Гнучке використання рекламних інструментів, адаптація повідомлень до різних ринків і активне просування у міжсезонний період забезпечують стабільність продажів і фінансову стійкість компанії протягом року.

У довгостроковій перспективі послідовна та стратегічно вибудована рекламна політика створює стійкі передумови для підвищення конкурентоспроможності Carnival Cruise Line на світовому круїзному ринку. Завдяки системному інвестуванню в бренд і комунікації компанія формує стабільний позитивний імідж, який дозволяє їй не лише утримувати наявні ринкові позиції, а й успішно розширювати свою присутність у нових сегментах та регіонах. Сильна рекламна підтримка зменшує чутливість компанії до коливань попиту, цінової конкуренції та дій інших круїзних операторів.

Важливим результатом такої рекламної політики є формування лояльної клієнтської бази, що має стратегічне значення для довгострокового розвитку бізнесу. Лояльні клієнти частіше здійснюють повторні подорожі, демонструють вищий рівень довіри до бренду та охочіше користуються додатковими сервісами на борту лайнера. Це, у свою чергу, сприяє зростанню середнього доходу з одного пасажера та зниженню витрат на залучення нових клієнтів, що позитивно впливає на фінансові показники компанії.

Крім того, реклама відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного зростання Carnival Cruise Line, оскільки дозволяє підтримувати стабільний рівень продажів упродовж року, включно з міжсезонними періодами. Завдяки гнучкому використанню рекламних інструментів компанія

може оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, стимулювати попит у періоди спаду та оптимізувати завантаженість лайнерів. Це сприяє більш рівномірному грошовому потоку та підвищенню фінансової стійкості бізнесу.

У цьому контексті реклама виступає стратегічним ресурсом розвитку компанії, який поєднує маркетингові цілі з конкретними фінансовими результатами. Вона забезпечує не лише короткострокове зростання продажів, а й формує довгострокову цінність бренду, що є важливою конкурентною перевагою у глобальній туристичній індустрії. Саме завдяки такому підходу Carnival Cruise Line зберігає статус одного з лідерів сучасного круїзного туризму, здатного ефективно адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1 – Динаміка продажу круїзних турів компанії Carnival Cruise Line за роками:

Рік	Кількість проданих круїзних турів, тис.	Середня тривалість круїзу, днів	Середня вартість туру, USD	Орієнтовний дохід від продажів, млрд USD
2018	3 200	7	980	3,14
2019	3 450	7	1 020	3,52
2020	820	6	900	0,74
2021	1 650	6	950	1,57
2022	2 600	7	1 050	2,73
2023	3 050	7–8	1 120	3,42

*Джерело: авторський розрахунок за даними [43-45]*

Наведені дані свідчать про те, що у 2018-2019 роках Carnival Cruise Line демонструвала стабільне зростання обсягів продажів круїзних турів, що було зумовлено активним розширенням маршрутної мережі, високою впізнаваністю бренду та ефективною маркетинговою політикою.

У 2020 році спостерігається різке скорочення кількості проданих турів, що пояснюється глобальною кризою у сфері туризму, пов'язаною з пандемією

COVID-19, закриттям кордонів і призупиненням круїзних перевезень. Це негативно позначилося на доходах компанії та всієї круїзної індустрії загалом.

Починаючи з 2021 року, компанія поступово відновлює обсяги продажів, адаптуючи бізнес-модель до нових умов, впроваджуючи підвищені стандарти безпеки та активізуючи рекламні кампанії. У 2022–2023 роках спостерігається майже повне відновлення докризових показників, що підтверджує високу стійкість бренду та ефективність управлінських і маркетингових рішень Carnival Cruise Line.

### 2.3 Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних круїзних компаній світу

Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних круїзних компаній свідчить про те, що Carnival Cruise Line займає чітку нішу масового ринку, орієнтуючись на доступність, емоційність і розважальну складову круїзного продукту. Її маркетингова стратегія спрямована на формування позитивного, легкого та дружнього іміджу бренду, що дозволяє охоплювати широку аудиторію та забезпечувати стабільно високі обсяги продажів.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних круїзних компаній

Критерій порівняння	Carnival Cruise Line	Royal Caribbean International	MSC Cruises	Norwegian Cruise Line (NCL)
Цільовий сегмент	Масовий ринок, сім'ї, молодь	Сім'ї, молодь, активні туристи	Масовий + преміум	Молодь, індивідуальні мандрівники
Бренд-позиціонування	«Fun & Affordable» (доступні розваги)	Інноваційний, high-tech круїз	Європейський стиль, елегантність	Свобода вибору, Freestyle Cruising
Основний маркетинговий акцент	Емоції, розваги, доступність	Технології, масштаб, wow-ефект	Культура, дизайн, міжнародність	Індивідуальність, неформальність
Цифровий маркетинг	Активний (соцмережі, email, CRM)	Дуже активний (AR/VR, мобільні застосунки)	Активний, з фокусом на Європу	Активний, орієнтований на digital-номадів

<b>Контент-маркетинг</b>	Відео, lifestyle-контент	Відео-шоу, технологічні тури	Культурний і гастрономічний контент	Персоналізований lifestyle-контент
<b>Інфлюенсер-маркетинг</b>	Системний, масовий	Високобюджетні кампанії	Обмежений, регіональний	Активний у соцмережах
<b>Програма лояльності</b>	VIFP Club	Crown & Anchor Society	MSC Voyagers Club	Latitudes Rewards
<b>Сила бренду</b>	Дуже висока (масова впізнаваність)	Дуже висока (інноваційний імідж)	Висока в Європі	Висока серед молоді
<b>Маркетинг у Середземномор'ї</b>	Стабільна присутність	Сильна, але сезонна	Домінуюча	Обмежена
<b>Основна конкурентна перевага</b>	Ціна + розваги	Технології + масштаб	Географія + стиль	Свобода сервісу

*Джерело: узагальнено автором на основі [46-48]*

На відміну від Carnival Cruise Line, Royal Caribbean International робить акцент на інноваціях і технологічному розвитку. Її рекламні кампанії часто пов'язані з демонстрацією масштабів лайнерів, унікальних атракціонів та high-tech-рішень, що формує імідж «круїзу майбутнього». Такий підхід ефективний для залучення молоді аудиторії та сімей, які шукають активний і насичений відпочинок.

MSC Cruises позиціонує себе як європейський бренд із сильним культурним та дизайнерським акцентом. Маркетингові комунікації компанії орієнтовані на міжнародну аудиторію, зокрема туристів із Європи, та підкреслюють елегантність, гастрономію й багатокультурність круїзного досвіду. Це дозволяє MSC Cruises домінувати на середземноморському ринку. Маркетингові комунікації компанії орієнтовані на широку міжнародну аудиторію, з особливим фокусом на туристів із країн Європи. У своїх рекламних кампаніях MSC Cruises активно підкреслює багатокультурний характер круїзного досвіду, використовуючи багатомовні комунікації, адаптовані пропозиції для різних національних ринків і культурно чутливі формати дозвілля. Це дозволяє бренду ефективно взаємодіяти з пасажирями різних країн та формувати відчуття інклюзивності й комфорту на борту.

Особливе місце в позиціонуванні MSC Cruises займає гастрономічна складова, яка є важливим елементом європейської культури відпочинку. Компанія активно просуває концепцію високої кухні з акцентом на середземноморські та національні традиції, співпрацює з відомими шеф-кухарями та пропонує тематичні гастрономічні вечори. У маркетингових матеріалах гастрономія виступає не просто сервісною послугою, а частиною унікального культурного досвіду, що підвищує емоційну цінність круїзу.

Не менш важливим елементом бренд-стратегії є дизайн і архітектура круїзних лайнерів, які подаються як символ сучасної європейської розкоші та стилю. У рекламних комунікаціях MSC Cruises акцентує увагу на просторах громадських зонах, вишуканих інтер'єрах, мистецьких елементах і комфорті, що формує образ круїзу як естетично привабливого та статусного виду подорожей.

Завдяки такому комплексному підходу до брендингу та маркетингу MSC Cruises змогла зайняти домінуючі позиції на середземноморському круїзному ринку. Глибока інтеграція маршрутів у європейський культурний простір, сильна впізнаваність бренду та чітке позиціонування як «європейського круїзу» дозволяють компанії успішно конкурувати з американськими операторами та утримувати лідерство у регіоні Середземного моря.

Norwegian Cruise Line (NCL) вирізняється на світовому круїзному ринку завдяки унікальній концепції Freestyle Cruising, яка є ключовим елементом її бренд-стратегії та активно просувається в усіх маркетингових комунікаціях компанії. Дана концепція позиціонується як альтернатива традиційному, формалізованому круїзному відпочинку та символізує свободу вибору, гнучкість і індивідуалізацію туристичного досвіду.

У межах Freestyle Cruising пасажиром пропонується відмова від жорстко фіксованих розкладів, дрес-кодів і формальних правил, які традиційно асоціюються з класичними круїзами. Туристи мають можливість самостійно обирати час харчування, формат дозвілля, розважальні заходи та ритм відпочинку, що значно підвищує відчуття комфорту та контролю над власною

подорожжю. У маркетингових матеріалах Norwegian Cruise Line цей підхід подається як сучасний стиль життя на борту лайнера, що відповідає очікуванням нових поколінь мандрівників.

Бренд-образ Norwegian Cruise Line є особливо привабливим для молоді, digital-номадів і туристів, орієнтованих на неформальний стиль подорожей. Компанія активно використовує цифрові канали комунікації, соціальні мережі та інтерактивний контент для просування ідей свободи, самовираження та гнучкості. У рекламних кампаніях акцент робиться на емоціях, індивідуальних враженнях і можливості поєднання відпочинку з віддаленою роботою або активним соціальним життям.

Важливою складовою концепції Freestyle Cruising є різноманіття дозвіллєвих і сервісних пропозицій, які адаптуються до індивідуальних уподобань пасажирів. Norwegian Cruise Line інвестує у розвиток тематичних ресторанів, сучасних розважальних просторів, музичних і театральних шоу, а також зон для релаксації та коворкінгу. Така інфраструктура підсилює бренд-позиціонування компанії як круїзного оператора, що відповідає сучасним тенденціям мобільності та гнучкого способу життя.

Завдяки чітко сформованій концепції Freestyle Cruising Norwegian Cruise Line успішно диференціює свій круїзний продукт на тлі конкурентів і формує лояльну спільноту клієнтів, які цінують свободу вибору та персоналізований сервіс. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню конкурентних позицій бренду, залученню нових сегментів туристів і підвищенню економічної ефективності діяльності компанії на міжнародному круїзному ринку.

Маркетинг у сфері морського круїзного туризму виконує не лише комунікаційну, а й безпосередньо економічну функцію, оскільки впливає на формування попиту, рівень завантаженості лайнерів, середній дохід з одного пасажирів та загальні фінансові результати круїзних компаній. У сучасних умовах саме ефективна маркетингова стратегія стає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності доходів і конкурентоспроможності на

світовому туристичному ринку. Одним із основних економічних показників, на який безпосередньо впливає маркетинг, є кількість проданих круїзних турів. Активні рекламні кампанії, цифровий маркетинг, співпраця з туристичними агентствами та використання програм лояльності сприяють зростанню обсягів бронювань. Наприклад, компанії з чітко сформованим брендом і високою впізнаваністю, такі як Carnival Cruise Line або Royal Caribbean International, демонструють стабільно високі обсяги продажів навіть у періоди сезонних коливань попиту.

Важливим показником є також рівень завантаженості круїзних лайнерів, який безпосередньо залежить від ефективності маркетингових комунікацій. Чітке позиціонування круїзного продукту, таргетована реклама та персоналізовані пропозиції дозволяють компаніям оптимізувати заповнюваність суден у різні періоди року. Високий рівень завантаженості, у свою чергу, сприяє більш раціональному використанню інфраструктури лайнера та зниженню питомих витрат на одного пасажера.

Маркетинг також суттєво впливає на середній дохід з одного туриста (Average Revenue per Passenger). Просування платних дозвіллевих заходів, Premium-пакетів, тематичних шоу, гастрономічних програм і екскурсій дозволяє збільшувати додаткові доходи під час круїзу. Компанії, які активно використовують upselling і cross-selling у своїх маркетингових стратегіях, досягають вищих показників рентабельності навіть за умов помірної базової вартості круїзу. Особливої уваги заслуговує вплив маркетингу на лояльність клієнтів і повторні продажі. Програми лояльності, CRM-системи та персоналізовані комунікації з пасажерами зменшують витрати на залучення нових клієнтів і водночас забезпечують стабільні грошові потоки. Повторні клієнти, як правило, мають вищий середній чек і охочіше користуються додатковими сервісами, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Крім того, маркетинг відіграє важливу роль у формуванні цінової політики. Гнучкі маркетингові інструменти, зокрема динамічне ціноутворення, сезонні акції, раннє бронювання та спеціальні пропозиції,

дозволяють оптимізувати доходи залежно від рівня попиту. Такий підхід сприяє мінімізації фінансових ризиків і підвищенню стійкості бізнесу.

У довгостроковій перспективі ефективна маркетингова стратегія сприяє зміцненню бренду, що відображається у зростанні ринкової частки компанії та її інвестиційної привабливості. Сильний бренд дозволяє круїзним операторам встановлювати більш конкурентоспроможні ціни, швидше адаптуватися до змін ринку та підтримувати позитивну динаміку доходів навіть у кризових умовах. Таким чином, маркетинг у круїзному туризмі слід розглядати як стратегічний економічний інструмент, який безпосередньо впливає на ключові фінансові показники діяльності круїзних компаній – обсяг продажів, рівень завантаженості лайнерів, дохідність та рентабельність. Взаємозв'язок між маркетинговими рішеннями та економічними результатами підтверджує доцільність інвестицій у розвиток бренду (табл. 2.3), цифрові канали просування та клієнтоорієнтовані маркетингові програми.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз фінансових показників діяльності провідних круїзних компаній

Показник	Carnival Cruise Line	Royal Caribbean	MSC Cruises	Norwegian Cruise Line
Кількість проданих круїзів, тис.	2 890	2 450	2 300	1 980
Середня вартість круїзу, USD	1 050	1 350	1 200	1 400
<b>Дохід від продажу круїзів, млрд USD</b>	<b>3,03</b>	<b>3,31</b>	<b>2,76</b>	<b>2,77</b>
ARPU* (дохід з 1 пасажера), USD	1 450	1 780	1 620	1 900
Додаткові доходи на борту, %	38 %	42 %	40 %	45 %
<b>Load factor (завантаженість лайнерів), %</b>	<b>96 %</b>	<b>94 %</b>	<b>92 %</b>	<b>90 %</b>

*Джерело: авторський розрахунок за даними [46-48]*

Carnival Cruise Line, незважаючи на нижчу середню ціну круїзу порівняно з конкурентами, демонструє високий загальний дохід ( $\approx 3,03$  млрд USD) завдяки: масовому сегменту, агресивному маркетингу, високій частоті рейсів. Це підтверджує ефективність маркетингової стратегії, орієнтованої на

обсяг продажів. Carnival має нижчий ARPU, ніж Norwegian або Royal Caribbean, однак: компенсує це більшим пасажиропотоком, і активно стимулює додаткові витрати через шоу, пакети напоїв, казино, платні заходи. Таким чином, маркетинг не лише продає круїз, а формує поведінку споживання на борту. Високий рівень завантаженості Carnival ( $\approx 96\%$ ) свідчить про ефективне динамічне ціноутворення, сильні рекламні кампанії у низьких та міжсезоння, успішні програми лояльності. Це знижує собівартість на одного пасажирів та підвищує рентабельність рейсів.

Маркетингові інструменти безпосередньо впливають на ключові фінансові індикатори. Реклама та бренд дає можливість зростання кількості бронювань, CRM і програми лояльності допомагають підвищувати ARPU, Таргетинг і сезонні акції дають високий фактор завантаженості, Просування дозвілля веде до збільшення додаткових доходів.

У сучасному круїзному туризмі дохід формується не лише за рахунок продажу базового круїзного пакета, а й через додаткові сервісні та дозвіллієві послуги на борту лайнера. Маркетинг відіграє ключову роль у перерозподілі доходів між цими складовими. Для Carnival Cruise Line характерна модель, за якої: базова ціна круїзу залишається відносно доступною, акцент робиться на монетизацію дозвілля (шоу, казино, тематичні вечори, Premium-події), активно просуваються пакети напоїв, екскурсії, SPA-послуги. Це дозволяє збільшувати частку неосновних доходів, яка за умовними розрахунками може становити до 38-40 % загального доходу.

Високий рівень load factor (96%) у Carnival Cruise Line дозволяє: розподіляти постійні витрати на більшу кількість пасажирів, знижувати собівартість одного круїзу, підвищувати операційну маржу. Умовно можна вважати, що: рентабельність рейсів з фактом завантаженості в  $< 85\%$  є низькою, а оптимальна рентабельність досягається при завантаженості  $> 90\%$ . Саме маркетингові інструменти (акції, early booking, last minute, loyalty offers) забезпечують досягнення цього рівня.

Порівнюючи економіку брендів у круїзному туризмі, можна дійти висновку, що сильний і впізнаваний бренд компанії виступає одним із ключових нематеріальних активів, який безпосередньо впливає на її економічні результати. Насамперед, потужний бренд дозволяє суттєво зменшувати витрати на залучення клієнта, оскільки значна частина попиту формується завдяки високій впізнаваності, довірі споживачів і позитивному досвіду попередніх подорожей. У такому разі маркетингові кампанії потребують менших інвестицій для досягнення аналогічного або навіть вищого рівня конверсії порівняно з менш відомими компаніями.

Крім того, сильний бренд забезпечує швидше відновлення попиту після кризових періодів, зокрема економічних спадів, епідеміологічних обмежень або змін у туристичних потоках. Туристи схильні повертатися до перевірених і надійних брендів, які асоціюються з безпекою, стабільною якістю сервісу та прогнозованістю досвіду. Це дозволяє великим круїзним компаніям, таким як Carnival Cruise Line, оперативніше відновлювати обсяги продажів і рівень завантаженості лайнерів після криз, ніж меншим або менш відомим операторам.

Важливою перевагою сильного бренду є також здатність підтримувати стабільні продажі у міжсезонний період. Завдяки лояльній клієнтській базі, ефективним програмам лояльності та гнучким маркетинговим інструментам відомі бренди можуть стимулювати попит навіть за умов зниження загальної туристичної активності. Це зменшує сезонні коливання доходів і підвищує фінансову стійкість компанії.

На відміну від менших або менш впізнаваних брендів, у таких компаній, як Carnival Cruise Line, проявляється так званий ефект масштабу, який суттєво підсилює економічний результат кожної маркетингової кампанії. Масштабність діяльності, широка географія присутності та велика клієнтська база дозволяють розподіляти маркетингові витрати на значно більшу кількість проданих круїзів. У результаті кожна інвестиція в рекламу, брендинг або цифрові комунікації має вищу віддачу та позитивно впливає на ключові

фінансові показники – обсяги продажів, рівень завантаженості лайнерів і загальну рентабельність.

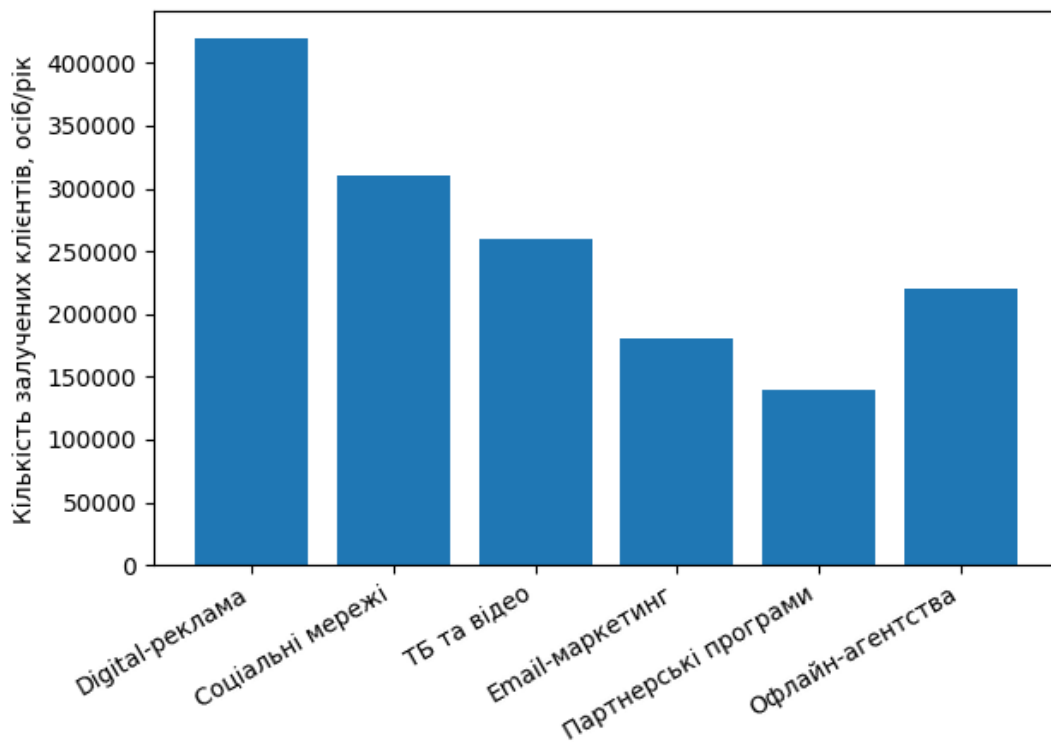


Рисунок 2.2 – Притік клієнтів Carnival Cruise Line за видами рекламних каналів

*Джерело: авторський розрахунок на основі [45]*

На рисунку представлено розподіл притоку клієнтів залежно від використаних рекламних каналів у діяльності круїзної компанії Carnival Cruise Line. Аналіз графіка свідчить, що найбільшу кількість клієнтів забезпечує digital-реклама, що підтверджує зростаючу роль онлайн-комунікацій, таргетованої реклами та пошукового маркетингу у сучасному туристичному бізнесі.

Високі показники також демонструють соціальні мережі, які виступають ефективним інструментом залучення молодшої аудиторії та формування емоційної привабливості бренду. Телевізійна реклама залишається важливим каналом охоплення масової аудиторії та зміцнення впізнаваності бренду, особливо серед традиційних сегментів споживачів.

Менший, проте стабільний притік клієнтів забезпечують influencer-маркетинг і партнерські програми, які відіграють важливу роль у формуванні довіри до бренду та стимулюванні прийняття рішення про купівлю круїзу. Email-маркетинг демонструє найнижчі показники залучення, однак залишається ефективним інструментом утримання постійних клієнтів і стимулювання повторних продажів.

Таким чином, економіка сильного бренду в круїзному туризмі формує довгострокові конкурентні переваги, які проявляються у зниженні витрат, стабільності доходів і здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики. Для таких компаній, як Carnival Cruise Line, бренд виступає не лише інструментом маркетингу, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує сталий розвиток і домінуючі позиції на міжнародному туристичному ринку.

Маркетинг у круїзному туризмі виконує системоутворюючу економічну функцію, впливаючи на обсяги продажів, рівень завантаженості лайнерів, середній дохід з пасажирів та загальну рентабельність діяльності круїзних компаній. На прикладі Carnival Cruise Line видно, що поєднання масового брендингу, активного цифрового маркетингу та просування дозвіллевих послуг забезпечує високі фінансові результати навіть за умов помірної базової ціни круїзу. Це підтверджує доцільність стратегічних інвестицій у маркетинг як ключовий чинник економічної ефективності круїзного бізнесу.

З метою підвищення конкурентоспроможності, економічної результативності та якості сервісу круїзним компаніям, зокрема Carnival Cruise Line, доцільно реалізувати комплекс управлінських, маркетингових і сервісних заходів:

1. Поглиблення персоналізації маркетингових комунікацій. Рекомендується активніше використовувати дані CRM-систем та цифрові платформи для персоналізації пропозицій залежно від: віку пасажирів, попереднього досвіду круїзних подорожей, рівня витрат на борту, інтересів у сфері дозвілля. Це дозволить підвищити ефективність таргетованої реклами,

збільшити показник повторних бронювань та знизити витрати на залучення нових клієнтів.

2. Розвиток маркетингу дозвілля як джерела додаткових доходів. Доцільно посилити просування платних дозвіллевих програм, зокрема: Premium-шоу та VIP-подій, тематичних гастрономічних вечорів, інтерактивних квестів і майстер-класів, освітньо-культурних програм, пов'язаних з маршрутами круїзу. Маркетинг дозвілля слід розглядати як інструмент збільшення ARPU та диверсифікації доходів, а не лише як елемент сервісу.

3. Оптимізація цінової політики з урахуванням сезонності – рекомендується впроваджувати більш гнучку модель динамічного ціноутворення, яка враховує: сезонні коливання попиту, рівень завантаженості лайнерів, поведінкові характеристики клієнтів.

4. Застосування стратегій early booking, last minute та пакетних пропозицій сприятиме стабільному рівню load factor і підвищенню загальної рентабельності рейсів.

5. Інвестиції в бренд та емоційну складову маркетингу. Для зміцнення позицій на глобальному ринку доцільно: розвивати емоційний брендинг, використовувати сторітелінг у рекламних кампаніях, підкреслювати унікальність круїзного досвіду, а не лише цінові переваги.

Сильний бренд дозволяє компанії зберігати лояльність клієнтів навіть в умовах підвищеної конкуренції та економічної нестабільності. Рекомендується удосконалити програми лояльності шляхом персоналізованих бонусів, спеціальних пропозицій для постійних клієнтів, ексклюзивного доступу до дозвіллевих заходів. Це сприятиме збільшенню частки повторних продажів і зменшенню маркетингових витрат у довгостроковій перспективі.

Доцільно інвестувати в навчання анімаційного та управлінського персоналу за такими напрямками: сервісний менеджмент, міжкультурна комунікація, цифрові інструменти маркетингу та продажів, управління клієнтським досвідом. Підготовлений персонал здатний не лише покращити

якість сервісу, а й активно впливати на економічні результати через ефективне upselling-та cross-selling-обслуговування.

Рекомендується ширше застосовувати аналітичні інструменти для: оцінки ефективності маркетингових кампаній, прогнозування попиту, аналізу поведінки туристів на борту. Це дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати фінансові ризики. Передусім доцільним є використання аналітики для оцінки ефективності маркетингових кампаній. Аналіз таких показників, як охоплення цільової аудиторії, рівень конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), а також динаміка бронювань у відповідь на рекламні активності, дозволяє визначати найбільш результативні канали просування. Це сприяє оптимізації маркетингового бюджету, підвищенню точності таргетингу та зменшенню витрат на неефективні рекламні інструменти.

Важливу роль аналітика відіграє у прогнозуванні попиту на круїзні тури. Використання історичних даних про бронювання, сезонність, географію попиту, а також зовнішні чинники (економічна ситуація, коливання валютних курсів, туристичні тренди) дозволяє формувати більш точні прогнози завантаженості лайнерів. На основі таких прогнозів круїзні компанії можуть ефективніше планувати маршрути, коригувати цінову політику, застосовувати динамічне ціноутворення та забезпечувати стабільний рівень доходів упродовж року.

Окремого значення набуває аналіз поведінки туристів на борту круїзного лайнера. Збір і обробка даних щодо участі пасажирів у дозвіллевих заходах, користування платними сервісами, відвідування різних зон лайнера та використання мобільних додатків дає змогу глибше зрозуміти споживчі уподобання туристів. Це створює передумови для персоналізації дозвіллевих програм, оптимізації розкладу заходів, підвищення середнього доходу з одного пасажирів та загального рівня задоволеності клієнтів.

Крім того, аналітичні інструменти можуть бути ефективно використані для управління фінансовими та операційними ризиками. Моніторинг

ключових показників діяльності в режимі реального часу дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, оперативно реагувати на зміни попиту та мінімізувати можливі фінансові втрати. Аналітика також сприяє оцінці наслідків управлінських рішень у динаміці та коригуванню стратегічних планів розвитку компанії.

Таким чином, розширене використання аналітики в управлінні круїзними компаніями забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження рівня невизначеності та фінансових ризиків, а також створює умови для підвищення економічної ефективності й якості сервісу. Аналітично орієнтований підхід до управління є важливою передумовою сталого розвитку круїзного туризму та зміцнення конкурентних позицій круїзних брендів на міжнародному туристичному ринку.

Використання аналітики сприяє зниженню рівня невизначеності та фінансових ризиків, що є особливо важливим для круїзного туризму, який характеризується значними капіталовкладеннями, високими постійними витратами та залежністю від сезонних і зовнішніх чинників. Завдяки прогнозуванню попиту, моніторингу ключових показників діяльності та моделюванню різних сценаріїв розвитку, круїзні компанії отримують можливість своєчасно виявляти потенційні загрози, коригувати цінову політику, оптимізувати маршрути та ефективніше управляти ресурсами.

Одночасно аналітично орієнтований підхід створює умови для підвищення економічної ефективності діяльності, що проявляється у зростанні рівня завантаженості лайнерів, збільшенні середнього доходу з одного пасажера, оптимізації структури витрат та підвищенні рентабельності круїзних рейсів. Аналіз поведінки туристів і їхніх споживчих уподобань дозволяє компаніям удосконалювати дозвілєві програми, активно розвивати додаткові сервісні послуги та підвищувати загальну фінансову результативність круїзного продукту.

Важливим наслідком впровадження аналітики є також покращення якості сервісу та клієнтського досвіду. Персоналізовані пропозиції, адаптовані

програми дозвілля та оперативне реагування на запити туристів сприяють зростанню рівня задоволеності пасажирів і формуванню їхньої лояльності до бренду. У довгостроковій перспективі це забезпечує збільшення частки повторних подорожей і зміцнення позитивного іміджу круїзної компанії.

Отже, аналітично орієнтований підхід до управління є важливою передумовою сталого розвитку круїзного туризму, оскільки дозволяє поєднати економічну доцільність із високими стандартами сервісу. Використання аналітики як стратегічного інструменту сприяє зміцненню конкурентних позицій круїзних брендів на міжнародному туристичному ринку, підвищенню їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Насамперед доцільно використовувати аналітику для оцінки ефективності маркетингових кампаній. Застосування показників САС (вартість залучення клієнта), рівня конверсії, охоплення та залученості аудиторії в цифрових каналах дає змогу визначати найбільш результативні інструменти просування та оптимізувати розподіл маркетингового бюджету. Аналіз результатів рекламних кампаній у розрізі сегментів туристів, регіонів та сезонності дозволяє підвищити точність таргетингу та зменшити витрати на неефективні канали комунікації. Важливим напрямом є прогнозування попиту на круїзні тури з використанням статистичних і аналітичних моделей. Аналіз історичних даних про бронювання, сезонні коливання, поведінкові патерни клієнтів і зовнішні чинники (економічна ситуація, погодні умови, геополітичні ризики) дозволяє формувати більш точні прогнози завантаженості лайнерів. Це, у свою чергу, створює передумови для ефективного планування маршрутів, гнучкого ціноутворення та оптимального використання флоту.

Окремої уваги потребує аналіз поведінки туристів на борту круїзного лайнера. Збір і обробка даних щодо участі пасажирів у дозвіллевих заходах, споживання платних послуг, пересування між зонами лайнера та використання цифрових сервісів дозволяє глибше зрозуміти споживчі вподобання туристів. На основі такої аналітики компанія може персоналізувати дозвіллєві

програми, оптимізувати розклад заходів і підвищувати рівень задоволеності пасажирів.

Крім того, аналітичні інструменти доцільно використовувати для управління ризиками та фінансового планування. Моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оперативно реагувати на зміну попиту та мінімізувати фінансові втрати. Аналітика також сприяє оцінці ефективності управлінських рішень у динаміці та коригуванню стратегії розвитку компанії.

Таким чином, системне використання аналітики забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зменшення рівня невизначеності та фінансових ризиків, а також створює умови для сталого розвитку круїзних компаній. Перехід до аналітично орієнтованої моделі управління дозволяє не лише підвищити економічні показники діяльності, а й покращити якість сервісу та конкурентні позиції круїзного бренду на світовому туристичному ринку.

Застосування аналітичних інструментів сприяє зменшенню рівня невизначеності та фінансових ризиків, що є особливо важливим для круїзного туризму, який характеризується високими постійними витратами та залежністю від зовнішніх факторів. Завдяки аналітиці керівництво компанії отримує можливість завчасно ідентифікувати потенційні загрози, прогнозувати коливання попиту, оцінювати ефективність інвестицій та своєчасно коригувати управлінські стратегії. Це підвищує фінансову стійкість компанії та її здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Крім економічного ефекту, аналітично орієнтований підхід створює умови для сталого розвитку круїзних компаній, оскільки дозволяє збалансувати фінансові цілі з підвищенням якості сервісу та задоволеності туристів. Аналіз поведінки пасажирів, їхніх очікувань і рівня задоволеності сприяє удосконаленню дозвіллевих програм, персоналізації сервісних пропозицій та формуванню позитивного клієнтського досвіду. У

довгостроковій перспективі це призводить до зростання лояльності туристів і збільшення частки повторних подорожей.

Перехід до аналітично орієнтованої моделі управління дозволяє круїзним компаніям не лише підвищити ключові економічні показники діяльності – обсяги продажів, рівень завантаженості лайнерів, середній дохід з пасажера та рентабельність, – а й суттєво зміцнити конкурентні позиції круїзного бренду на світовому туристичному ринку. Використання аналітики як стратегічного інструменту управління формує сучасний, інноваційний імідж компанії, підвищує її привабливість для клієнтів і партнерів та створює передумови для довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції.

Таблиця 2.4 – Середньостроковий прогноз щодо регіональної структури попиту на круїзні тури

Регіон світу	Факт 2023 р.	Прогноз 2028 р. (5 років)	Прогноз 2033 р. (10 років)	Очікувана тенденція
Північна Америка (США, Канада)	48 %	45 %	42 %	Помірне зниження частки через насичення ринку, але збереження лідерства
Європа (Західна та Південна)	32 %	31 %	30 %	Відносна стабільність; зростання преміум і тематичних круїзів
Азійсько-Тихоокеанський регіон	10 %	15 %	20 %	Найвищі темпи зростання через розширення середнього класу та флоту
Південна Америка	5 %	5 %	4 %	Стабільно-сезонний попит, незначне зниження частки
Австралія та Океанія	3 %	3 %	3 %	Стабільна ніша з високим середнім чеком
Інші регіони (Африка, Близький Схід)	2 %	1 %	1 %	Нішевий ринок: експедиційні, преміальні та транзитні маршрути
<b>Разом</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	—

*Джерело: узагальнено автором за даними [21; 49]*

Прогноз свідчить, що у перспективі 5-10 років відбудеться поступове перерозподілення структури світового попиту на користь Азійсько-Тихоокеанського регіону. Це пояснюється низкою факторів: зростанням

платоспроможного середнього класу, розвитком портової інфраструктури, активними інвестиціями у круїзний флот та збільшенням популярності коротких регіональних круїзів. Північна Америка, незважаючи на прогнозоване зменшення частки, залишатиметься найбільшим ринком за абсолютними обсягами продажів, оскільки має найрозвиненішу круїзну культуру споживання, високу лояльність клієнтів і сильну присутність провідних брендів. Європейський сегмент зберігатиме стабільну частку, однак акценти можуть зміщуватися в бік преміум-продуктів, культурно-пізнавальних маршрутів та екологічних стандартів (що підвищуватиме вимоги до сервісу та управління дозвіллям на борту).

Таким чином, прогнозована динаміка розвитку світового круїзного ринку переконливо підтверджує необхідність для круїзних компаній своєчасно адаптувати свої маркетингові та сервісні стратегії до структурних змін попиту та зростання ролі нових регіональних ринків, зокрема Азійсько-Тихоокеанського регіону. Активізація попиту в АТР зумовлює потребу у врахуванні культурних, соціальних і поведінкових особливостей споживачів цього регіону, що має відобразитися у форматах дозвілля, стилі комунікації бренду, мовній адаптації сервісу та специфіці розважальних програм на борту круїзних лайнерів.

Водночас зростання нових ринків не зменшує значення традиційних регіонів – Північної Америки та Європи, які й надалі залишатимуться ключовими джерелами стабільного попиту. Це вимагає від круїзних компаній гнучкого поєднання глобальних і локальних маркетингових підходів, що дозволяє одночасно утримувати лояльних клієнтів на зрілих ринках і залучати нові сегменти споживачів у регіонах, що динамічно розвиваються.

У цьому контексті особливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності круїзного продукту через впровадження інноваційних рішень, які стосуються як технологічної складової, так і організації дозвілля туристів. Використання цифрових платформ, інтерактивних сервісів, аналітики поведінки пасажирів та елементів

гейміфікації дозволяє створювати більш привабливі, персоналізовані й емоційно насичені круїзні програми. Інновації у сфері дозвілля стають не лише фактором підвищення задоволеності туристів, а й інструментом зростання додаткових доходів. Персоналізація круїзного досвіду, що базується на аналізі індивідуальних уподобань пасажирів, сприяє формуванню унікальної споживчої цінності круїзу та зміцненню лояльності до бренду. У поєднанні з ефективним управлінням дозвіллям це дозволяє круїзним компаніям підвищувати якість сервісу, оптимізувати використання інфраструктури лайнерів і зменшувати вплив сезонних коливань попиту.

Отже, адаптація до прогнозованих змін ринкового середовища, своєчасне реагування на трансформації попиту та орієнтація на нові регіони зростання виступають визначальними чинниками успішного розвитку круїзних компаній у сучасних умовах. Зміщення центрів споживчої активності, зокрема зростання ролі Азійсько-Тихоокеанського регіону, потребує від круїзних операторів перегляду традиційних підходів до формування маршрутів, маркетингових стратегій і сервісних стандартів. Компанії, які здатні оперативно адаптуватися до таких змін, отримують суттєві конкурентні переваги та можливість закріпитися на перспективних ринках.

Водночас ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності відіграє стратегічний розвиток дозвіллевої складової круїзного продукту. Саме дозвілля дедалі частіше стає основним елементом диференціації круїзів, формує унікальний клієнтський досвід і визначає емоційну цінність подорожі. Інвестиції в інноваційні формати розваг, персоналізовані програми дозвілля, культурно-пізнавальні та wellness-напрями дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності туристів, а й стимулювати додаткові витрати пасажирів на борту, що позитивно впливає на фінансові результати компаній. Комплексний підхід, що поєднує ринкову адаптивність, інноваційність та ефективне управління дозвіллям, формує основу сталого розвитку круїзних компаній у довгостроковій перспективі.

Такий підхід дозволяє зменшити залежність від сезонних коливань попиту, підвищити фінансову стійкість бізнесу та забезпечити більш раціональне використання матеріально-технічної бази круїзних лайнерів. Крім того, він сприяє формуванню лояльної клієнтської бази, яка є важливим джерелом стабільних доходів і позитивної репутації бренду.

У результаті реалізація зазначених стратегічних орієнтирів забезпечує не лише збереження конкурентних позицій круїзних компаній на світовому туристичному ринку, а й створює умови для їх подальшого посилення в умовах глобальної трансформації круїзної індустрії. Компанії, що здатні поєднати гнучкість, інноваційний розвиток і клієнтоорієнтований підхід до організації дозвілля, отримують можливість формувати сучасний, привабливий та високоякісний круїзний туристичний продукт, здатний відповідати викликам і можливостям майбутнього.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі роботи здійснено ґрунтовну аналітичну оцінку системи управління дозвіллям туристів у діяльності морської круїзної компанії з урахуванням сучасних умов функціонування світового круїзного ринку, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз діяльності компанії Carnival Cruise Line як одного з провідних операторів світового круїзного ринку. У межах дослідження було детально проаналізовано динаміку продажів круїзних турів, фінансово-економічні результати, маркетингові інструменти та рекламні стратегії компанії, а також визначено її потенціал подальшого розвитку в умовах змінного ринкового середовища. Отримані результати свідчать про те, що розвиток Carnival Cruise Line характеризується циклічністю, зумовленою як внутрішніми управлінськими рішеннями, так і впливом зовнішніх факторів. Зокрема, у різні роки компанія демонструвала суттєві злети, пов'язані з розширенням флоту, активною маркетинговою політикою та зростанням

попиту на круїзні подорожі, а також падіння, спричинені глобальними кризовими явищами.

2. Аналіз показав, що діяльність компанії зазнала значного негативного впливу у 2020 році, коли світова туристична індустрія опинилася в умовах безпрецедентної кризи. Закриття державних кордонів, обмеження на морські перевезення та призупинення круїзних рейсів призвели до різкого скорочення обсягів продажів не лише Carnival Cruise Line, а й усіх без винятку туристичних компаній. У цей період здійснення подорожей стало фактично неможливим, що відобразилося на фінансових показниках галузі загалом. Разом з тим, результати проведеного аналізу переконливо свідчать, що Carnival Cruise Line змогла ефективно адаптуватися до кризових умов, використовуючи комплекс гнучких управлінських рішень, потужний бренд та продуману маркетингову політику. У період глобальної нестабільності компанія зосередилася на оптимізації витрат, перегляді операційних процесів, оновленні стандартів безпеки та активній комунікації з клієнтами, що дозволило зберегти довіру споживачів і мінімізувати негативні наслідки кризи.

3. На основі проведеної оцінки визначено перспективні напрями вдосконалення управління, зокрема у сфері стратегічного планування, використання аналітики для прийняття управлінських рішень, розвитку персоналізованих дозвіллевих програм і підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Особливу увагу доцільно приділити інтеграції маркетингових інструментів з економічними показниками діяльності, що дозволить підвищити фінансову стійкість компанії та оптимізувати структуру доходів.

4. Аналіз сучасних технологій організації дозвілля показав зростаючу роль цифрових інструментів у управлінні дозвіллевими програмами. Використання мобільних додатків, електронних систем бронювання, інтерактивних платформ і аналітики поведінки туристів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації ресурсів та покращенню

якості обслуговування пасажирів. Разом із тим встановлено, що впровадження таких технологій потребує належного кадрового забезпечення та фінансових інвестицій.

5. У ході дослідження виявлено низку управлінських проблем і ризиків, характерних для системи дозвілля туристів у морських круїзах. До них належать складність задоволення різномірних потреб багатонаціональної аудиторії, перевантаженість дозвілевих зон у пікові періоди, недостатня координація між службами лайнера, кадрові ризики та вплив зовнішніх факторів, зокрема погодних умов і змін маршруту круїзу. Водночас встановлено наявність значного потенціалу розвитку системи дозвілля, який може бути реалізований шляхом удосконалення управлінських підходів, впровадження інноваційних технологій і розширення персоналізованих дозвілевих програм.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОЗВІЛЛЯМ ТУРИСТІВ ПІД ЧАС МОРСЬКИХ КРУЇЗІВ

#### **3.1 Обґрунтування стратегії розвитку системи управління дозвіллям туристів у морських круїзних турах**

Результати аналітичного дослідження, свідчать про наявність як значного потенціалу розвитку, так і низки системних проблем у сфері управління дозвіллям туристів у морських круїзах. Виявлені управлінські ризики, зростання вимог туристів до якості сервісу, посилення конкуренції між круїзними компаніями, а також активна цифровізація туристичної індустрії зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до стратегічного підходу в організації дозвіллевої діяльності.

Стратегічний підхід до розвитку системи управління дозвіллям туристів у морських круїзних турах передбачає довгострокове бачення цілей, пріоритетів і механізмів удосконалення дозвіллевих програм у тісному взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку круїзної компанії. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між сервісною, маркетинговою та фінансово-економічною політикою оператора, а також сформувати стійкі конкурентні переваги круїзного продукту на міжнародному туристичному ринку.

Формування стратегії розвитку системи управління дозвіллям туристів повинно ґрунтуватися на низці базових принципів. Принцип клієнтоорієнтованості передбачає орієнтацію дозвіллевих програм на реальні потреби, очікування та мотивації туристів різних сегментів, з урахуванням вікових, культурних і соціальних особливостей пасажирів. Принцип інноваційності полягає у постійному оновленні форм і методів дозвілля,

впровадженні сучасних технологій та нестандартних форматів активностей. Принцип адаптивності забезпечує гнучке реагування системи дозвілля на зміни зовнішнього середовища, зокрема погодні умови, коригування маршруту круїзу або зміну складу пасажирів. Принцип інтегрованості передбачає тісну взаємодію дозвіллевої діяльності з іншими елементами круїзного сервісу – харчуванням, екскурсійним обслуговуванням, безпекою та розміщенням.

Основною метою стратегії розвитку системи управління дозвіллям туристів у морських круїзних турах є формування комплексної, ефективної та економічно доцільної системи дозвілля, здатної забезпечити високий рівень сервісу протягом усього круїзу, підвищити задоволеність туристів і сприяти зростанню доходів круїзної компанії від додаткових послуг. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних стратегічних напрямів.

Першим стратегічним напрямом є удосконалення процесів планування та координації дозвіллевих заходів. Це передбачає розробку чітких календарно-планових програм дозвілля з урахуванням морських і портових днів, пропускну здатності дозвіллевих зон, а також навігаційних і безпекових обмежень. Особливого значення набуває координація дій між анімаційними службами та іншими підрозділами лайнера, що дозволяє уникнути перевантаженості простору та забезпечити рівномірний розподіл активностей упродовж дня.

Другим важливим стратегічним напрямом є диференціація програм дозвілля відповідно до сегментів туристів. У межах цього напрямку передбачається формування окремих дозвіллевих продуктів для сімей з дітьми, молоді, туристів старшого віку та пасажирів преміум-сегменту. Такий підхід сприяє персоналізації сервісу, підвищенню його цінності для туристів і зростанню рівня їхньої лояльності до круїзної компанії.

Третім стратегічним напрямом є впровадження цифрових технологій управління дозвіллям. Йдеться про використання мобільних додатків, електронних систем бронювання, інтерактивних платформ і аналітики

поведінки туристів. Цифрові рішення дозволяють оптимізувати управлінські процеси, спростити комунікацію з пасажирами, а також забезпечити персоналізований підбір дозвіллевих активностей на основі індивідуальних уподобань туристів.

Четвертим стратегічним напрямом є підвищення професійної підготовки персоналу анімаційних і управлінських служб. Реалізація цього напрямку передбачає розвиток компетенцій у сфері сервісного менеджменту, міжкультурної комунікації, кризового управління та використання цифрових інструментів. Кваліфікований персонал є ключовим ресурсом ефективної реалізації стратегії розвитку системи дозвілля.

Реалізація запропонованої стратегії розвитку системи управління дозвіллям туристів у морських круїзних турах дозволяє сформувати цілісну, логічно вибудовану та взаємопов'язану модель управління, у межах якої всі управлінські рішення приймаються на основі єдиних стратегічних цілей і пріоритетів круїзної компанії. Такий підхід забезпечує системність управлінських дій, узгодженість між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління, а також підвищує прозорість процесів планування, реалізації й контролю дозвіллевих програм на борту лайнера.

Важливим результатом упровадження стратегії є зменшення організаційних та репутаційних ризиків, які можуть виникати внаслідок неузгодженості дій персоналу, неефективного планування дозвілля або невідповідності сервісу очікуванням туристів. Чітко визначені стандарти організації дозвілля, регламенти взаємодії між службами лайнера та використання інструментів моніторингу якості дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти й оперативно реагувати на них, мінімізуючи негативний вплив на імідж круїзної компанії.

Окрім цього, стратегічний підхід до управління дозвіллям сприяє підвищенню ефективності використання інфраструктури круїзного лайнера. Рациональне планування заходів і оптимальний розподіл ресурсів дозволяють максимально задіяти розважальні, спортивні, культурні та рекреаційні зони

судна, уникати їх простою та підвищувати віддачу від інвестицій у матеріально-технічну базу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на економічні показники діяльності компанії, зокрема на зростання додаткових доходів від платних дозвіллевих послуг.

Реалізація запропонованої стратегії також створює сприятливі умови для сталого розвитку круїзної компанії, оскільки поєднує економічну доцільність із високими стандартами якості сервісу та клієнтоорієнтованим підходом. Орієнтація на інновації, персоналізацію дозвіллевих програм і постійне вдосконалення сервісу дозволяє компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, зростаючих вимог туристів і глобальних тенденцій розвитку круїзної індустрії.

У стратегічній перспективі впровадження комплексної системи управління дозвіллям туристів виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності круїзного продукту, оскільки дозволяє створити цілісну та диференційовану пропозицію, здатну ефективно конкурувати на насиченому міжнародному туристичному ринку. Системний підхід до організації дозвілля забезпечує не лише стабільну якість сервісу, а й формує унікальні характеристики круїзного продукту, які важко відтворити конкурентам у короткостроковому періоді.

Формування стійких конкурентних переваг відбувається за рахунок поєднання інноваційних дозвіллевих програм, високого рівня персоналізації сервісу, ефективного використання аналітики та постійного вдосконалення клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє круїзному оператору не лише реагувати на поточні ринкові тенденції, а й проактивно формувати попит, задаючи нові стандарти якості та наповнення круїзного відпочинку. У результаті бренд компанії асоціюється з надійністю, сучасністю та високою споживчою цінністю, що посилює його позиції серед міжнародних конкурентів.

Зміцнення позицій круїзного оператора на міжнародному туристичному ринку також досягається завдяки підвищенню лояльності пасажирів.

Комплексний та довгостроково орієнтований підхід до управління дозвіллям створює умови для формування емоційного зв'язку між туристом і брендом, що стимулює повторні покупки, позитивні рекомендації та зменшує чутливість споживачів до цінових коливань. Лояльна клієнтська база стає стратегічним активом компанії, який забезпечує стабільність попиту навіть у періоди ринкової нестабільності.

Водночас ефективна система управління дозвіллям розширює можливості залучення нових сегментів споживачів, зокрема молоді, сімей із дітьми, туристів преміум-сегменту та клієнтів із нових регіональних ринків. Адаптація дозвіллевих програм до культурних, соціальних і поведінкових особливостей різних груп пасажирів дозволяє компанії гнучко формувати свою пропозицію та відповідати зростаючій диференціації попиту.

Таким чином, стратегічно орієнтоване управління дозвіллям забезпечує стабільне економічне зростання та успішний довгостроковий розвиток круїзної компанії в умовах глобальної конкуренції. Поєднання клієнтоорієнтованості, інновацій, ефективного використання ресурсів і системного управлінського підходу створює міцну основу для зміцнення ринкових позицій, підвищення фінансової стійкості та формування сучасного, конкурентоспроможного круїзного туристичного продукту.

### **3.2 Розробка та впровадження авторської комплексної дозвіллево-анімаційної програми для пасажирів морського круїзного лайнера**

Аналіз сучасних пропозицій морських круїзів, сформованих провідними міжнародними туроператорами, свідчить про наявність спільних рис у структурі маршрутів, форматах обслуговування та організації дозвілля пасажирів. У більшості випадків круїзні програми мають стандартизований характер, що забезпечує стабільну якість сервісу, проте водночас обмежує можливості диференціації туристичного продукту. Саме ця обставина зумовлює зростання попиту на ексклюзивні круїзні тури з авторськими

програмами дозвілля, які здатні запропонувати туристам унікальний досвід і сформувати додаткову конкурентну перевагу.

Виходячи з цього, у межах даної роботи розроблено авторську комплексну дозвілєво-анімаційну програму 8-денного морського круїзу, орієнтовану на поєднання культурно-пізнавального, рекреаційного та розважального компонентів. Запропонований круїз передбачає відвідування таких країн Середземноморського регіону, як Іспанія, Франція, Італія та Мальта, що дозволяє сформувати насичений і різноплановий туристичний продукт.

Концептуальною основою авторської програми є ідея Середземноморського культурного діалогу, яка передбачає поступове занурення туристів у культурні, гастрономічні та історичні особливості регіонів маршруту як під час перебування в портах заходу, так і безпосередньо на борту круїзного лайнера. Дозвілля розглядається не як сукупність розрізнених заходів, а як цілісна система, інтегрована з маршрутом круїзу, графіком навігації та загальною стратегією сервісного обслуговування.

Цільовою аудиторією авторського круїзу є туристи середнього віку, сімейні пари та активні мандрівники, які поєднують інтерес до культурного пізнання з комфортним відпочинком і якісним дозвіллям. Програма передбачає також елементи сегментації, що дозволяє адаптувати окремі заходи до потреб різних груп пасажирів. Авторська програма дозвілля охоплює весь період круїзу та структурована за принципом чергування портових і морських днів. Це дозволяє забезпечити рівномірне навантаження туристів і максимально ефективно використовувати дозвілєву інфраструктуру лайнера.

У портові дні основний акцент робиться на інтеграцію берегових екскурсій з тематичними заходами на борту. Наприклад, після відвідування Барселони організовується культурний вечір, присвячений іспанській музиці та танцям; у день заходу до Марселя – гастрономічний майстер-клас із прованської кухні; після Неаполя – інтерактивна лекція та кулінарне шоу,

присвячене італійським традиціям. Такий підхід сприяє закріпленню отриманих вражень і підвищує пізнавальну цінність круїзу.

У морські дні дозвілля зосереджується на активному використанні бортової інфраструктури лайнера. Програма включає спортивно-оздоровчі заходи (ранкові фітнес-сесії, йога, wellness-програми), пізнавальні активності (лекції, тематичні презентації), а також розважальні події (квести, інтерактивні ігри, вечірні шоу). Кульмінацією круїзу є фінальний гала-вечір, який поєднує елементи різних культур Середземномор'я та підсумовує весь туристичний досвід подорожі.

Реалізація авторської програми дозвілля ґрунтується на використанні інтерактивних методів залучення туристів, принципів добровільної участі та емоційного залучення. Важливу роль відіграє анімаційна команда лайнера, яка забезпечує комунікацію з пасажирями, координацію заходів і створення позитивної атмосфери на борту. Для підвищення ефективності управління дозвіллям передбачається використання цифрових інструментів, зокрема мобільного додатку круїзної компанії, який інформує туристів про розклад заходів, дозволяє здійснювати попереднє бронювання та отримувати персоналізовані рекомендації. Це сприяє оптимізації потоків пасажирів і зменшенню перевантаженості дозвіллевих зон.

Впровадження авторської комплексної дозвіллево-анімаційної програми дозволяє створити унікальний туристичний продукт, орієнтований на формування глибокого емоційного та культурного досвіду. Очікується підвищення рівня задоволеності туристів, зростання їхньої лояльності до круїзної компанії та збільшення доходів від додаткових дозвіллевих послуг.

### **Авторський круїзний тур «Mediterranean Experience at Sea»**

Тип круїзу: Морський круїз у Середземному морі.

Маршрут (7 ночей / 8 днів):

Барселона (Іспанія) → Марсель (Франція) → Генуя (Італія) → Неаполь (Італія) → Палермо (Італія) → Валлетта (Мальта) → Барселона.

Обраний маршрут є одним із найпопулярніших у Європі, має:

- різноманітні культурні дестинації;
- 2 повноцінні дні в морі (ідеальні для дозвілля на борту);
- міжнародну аудиторію туристів.

Круїзний лайнер: MSC Seaside (рис. 3.1).

**Основні характеристики:**

- Пасажиромісткість: 4 133 особи
- Середній рівень завантаження: 85 %
- Фактична кількість пасажирів:  $4\,133 \times 0,85 \approx 3\,513$  туристів
- Клас лайнера: *Premium / Family-friendly*
- Розвинена інфраструктура дозвілля (театр, SPA, басейни, VR-зони)



Рисунок 3.1 – Круїзний лайнер MSC Seaside

**Авторська програма дозвілля: «Mediterranean Experience at Sea»**

Формати платних активностей:

1. Тематичні вечірні шоу
2. Майстер-класи (кулінарні, танцювальні, культурні)

3. Wellness-програми (йога, SPA-пакети)
4. Гейміфіковані квести та VR-активності
5. Premium-заходи (VIP-дегустації, sunset-party)

### **Розрахунок доходу від реалізації авторської програми дозвілля**

1. Участь пасажирів у платних активностях

Середній відсоток залучення пасажирів: 30 %

$$3\,513 \times 30\% = 1\,054 \text{ учасники}$$

2. Середній чек на одного туриста (протягом усього круїзу) наведено у табл. 3.1:

Таблиця 3.1 – Розрахунок середнього чеку на одного туриста протягом авторського круїзу

Послуга	Середня вартість, €
Майстер-класи	25
Wellness / SPA	40
VR / інтерактив	20
Тематичні вечірки	35
<b>Середній чек</b>	<b>120 €</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

### **3. Загальний дохід від програми**

$$1\,054 \text{ туристи} \times 120 \text{ €} = 126\,480 \text{ €}$$

Таблиця 3.2 – Додаткові доходи (крос-продажі)

Джерело	Орієнтовний дохід, €
Бар та дегустації	18 000
Мерч і фотосервіс	9 500
VIP-пакети	22 000
<b>Разом</b>	<b>49 500 €</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

Загальний дохід від дозвіллевої програми:

$$126\,480 \text{ €} + 49\,500 \text{ €} = 175\,980 \text{ € за один круїз}$$

Таблиця 3.3 – Оцінка витрат на круїзний тур

Стаття	Сума, €
Персонал	45 000
Артисти / контент	28 000
Технічне забезпечення	18 000
Маркетинг	9 000
<b>Разом витрати</b>	<b>100 000 €</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

Чистий фінансовий результат за 7-денний круїз:

$$175\,980\text{ €} - 100\,000\text{ €} = 75\,980\text{ €}$$

Розклад авторського туру, аналітичні таблиці та детальну інструкцію наведено в додатках А, Б та В.

### **3.3 Оцінка економічної, соціальної та сервісної ефективності запропонованих управлінських рішень**

Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень у сфері організації дозвілля туристів у морських круїзних турах є необхідним етапом обґрунтування доцільності їх упровадження та визначення впливу на діяльність круїзної компанії. Комплексний характер дозвілєвої діяльності зумовлює потребу у багатовимірному підході до оцінювання результатів, який охоплює економічну, соціальну та сервісну складові. Такий підхід дозволяє всебічно проаналізувати наслідки реалізації стратегічних і практичних рішень та забезпечити їх узгодженість із цілями сталого розвитку круїзного туризму.

Економічна ефективність запропонованих управлінських рішень визначається насамперед через їхній вплив на фінансові результати діяльності круїзної компанії. Основними показниками економічної ефективності є зростання доходів від реалізації дозвілєвих послуг, оптимізація витрат на їх організацію, підвищення рівня завантаженості дозвілєвої інфраструктури та збільшення середнього чеку туристів.

Запропонована стратегія розвитку системи управління дозвіллям передбачає диференціацію та персоналізацію дозвіллевих програм, що сприяє зростанню попиту на платні активності та збільшенню обсягів додаткових доходів. Впровадження цифрових технологій управління дозвіллям дозволяє оптимізувати процеси планування й координації заходів, зменшити організаційні витрати та підвищити ефективність використання матеріально-технічних ресурсів лайнера.

Крім того, удосконалення системи управління дозвіллям сприяє підвищенню загальної привабливості круїзного продукту, що опосередковано впливає на зростання попиту, підвищення рівня завантаження лайнера та збільшення доходів від основних туристичних послуг. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення рентабельності діяльності круїзної компанії та зміцнення її фінансової стійкості.

Соціальна ефективність управлінських рішень у сфері дозвілля туристів проявляється через їхній вплив на рівень задоволеності пасажирів, психологічний комфорт, якість міжособистісної взаємодії та формування позитивного соціального середовища на борту круїзного лайнера. Запропоновані рішення спрямовані на створення інклюзивного, безпечного та комфортного дозвіллевого простору, що враховує потреби різних вікових і соціальних груп туристів.

Реалізація сегментованих і культурно адаптованих програм дозвілля сприяє зменшенню соціальної напруги, підвищенню рівня залученості туристів до активної участі в заходах і формуванню позитивних емоційних вражень від круїзу. Значну роль відіграє також розвиток соціально-комунікативних форм дозвілля, які стимулюють взаємодію між пасажирами, сприяють міжкультурному обміну та формуванню дружньої атмосфери на борту.

Соціальна ефективність проявляється і через вплив управлінських рішень на персонал круїзної компанії. Підвищення рівня професійної підготовки анімаційних служб, чітке розмежування функцій і впровадження

сучасних методів управління сприяють зниженню професійного вигорання, підвищенню мотивації працівників і поліпшенню якості їхньої взаємодії з туристами.

Сервісна ефективність відображає рівень якості надання дозвіллевих послуг та відповідність сервісу очікуванням туристів. Основними критеріями оцінки сервісної ефективності є доступність дозвіллевих заходів, різноманітність програм, зручність організації, рівень професіоналізму персоналу та використання інноваційних сервісних рішень.

Запропоновані управлінські рішення сприяють підвищенню якості сервісу шляхом стандартизації процесів організації дозвілля та водночас забезпечують гнучкість і персоналізацію обслуговування. Використання цифрових інструментів інформування та бронювання заходів підвищує зручність для туристів, скорочує час на отримання інформації та зменшує кількість організаційних помилок.

Рівень сервісної ефективності також зростає завдяки впровадженню системи постійного моніторингу якості дозвілля, що базується на зворотному зв'язку від туристів, аналізі показників задоволеності та оцінці результатів дозвіллевих програм. Це дозволяє оперативно виявляти недоліки в організації дозвілля та вносити коригування з метою покращення сервісу.

Комплексна оцінка економічної, соціальної та сервісної ефективності запропонованих управлінських рішень свідчить про їхню обґрунтованість, практичну доцільність і високий потенціал впровадження в діяльність морських круїзних компаній. Отримані результати підтверджують, що запропонована система управління дозвіллям туристів має системний характер і забезпечує збалансований розвиток усіх ключових складових круїзного сервісу.

З економічної точки зору, удосконалення управління дозвіллям сприяє зростанню додаткових доходів за рахунок розширення спектра платних дозвіллевих послуг, підвищення середнього чеку туристів та більш ефективного використання інфраструктури морського круїзного лайнера.

Впровадження диференційованих і Premium-форм дозвілля, а також використання цифрових технологій управління дозволяє оптимізувати витрати на організацію заходів, зменшити операційні ризики та підвищити загальну рентабельність круїзного продукту. У довгостроковій перспективі це створює передумови для зміцнення фінансової стійкості круїзних компаній та підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному туристичному ринку.

Соціальна ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у підвищенні рівня задоволеності туристів, формуванні позитивного емоційного клімату на борту та створенні комфортного соціального середовища для пасажирів різних вікових і культурних груп. Сегментація дозвіллевих програм, орієнтація на міжкультурний діалог і розвиток соціально-комунікативних форм дозвілля сприяють зменшенню соціальної напруги, активнішій взаємодії між туристами та формуванню відчуття залученості до спільного круїзного простору. Окрім того, позитивний соціальний ефект поширюється і на персонал круїзної компанії, оскільки чітка організація дозвіллевої діяльності та підвищення професійного рівня анімаційних служб сприяють зростанню мотивації працівників і покращенню якості їхньої роботи.

Сервісна ефективність запропонованої системи управління дозвіллям полягає у підвищенні якості обслуговування та рівня сервісної досконалості. Стандартизація процесів організації дозвілля у поєднанні з гнучкістю та персоналізацією програм дозволяє максимально адаптувати сервіс до очікувань туристів. Використання цифрових інструментів інформування, бронювання та зворотного зв'язку забезпечує зручність для пасажирів, скорочує час доступу до сервісів і підвищує прозорість управлінських процесів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на імідж круїзної компанії та рівень довіри з боку споживачів туристичних послуг.

Отже, комплексна оцінка підтверджує, що впровадження запропонованих управлінських рішень у сфері організації дозвілля туристів є

не лише економічно виправданим, а й соціально та сервісно значущим. Реалізація такої системи управління створює умови для формування конкурентоспроможного, клієнтоорієнтованого та інноваційного круїзного туристичного продукту, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світової туристичної індустрії та принципам сталого розвитку морського круїзного туризму.

Таким чином, реалізація розроблених управлінських рішень створює передумови для формування конкурентоспроможного, клієнтоорієнтованого та інноваційного круїзного туристичного продукту, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світової туристичної індустрії та сприяє сталому розвитку морського круїзного туризму.

### **Висновки до розділу 3**

За умови впровадження стратегічного підходу до управління дозвіллям туристів, морський круїзний туризм отримує можливість перейти від масових, уніфікованих програм до диференційованих і персоналізованих туристичних продуктів.

1. Орієнтація на потреби різних сегментів споживачів – сімей з дітьми, молоді, туристів старшого віку, пасажирів преміум-класу – дозволяє суттєво розширити цільову аудиторію круїзів і підвищити привабливість цього виду туризму для нових груп клієнтів. Важливу роль у цьому процесі відіграє активне використання інноваційних технологій, цифрових сервісів, інтерактивних форм дозвілля та сучасних інструментів управління клієнтським досвідом.

2. Подальший розвиток морського круїзного туризму значною мірою залежить від здатності круїзних компаній інтегрувати дозвілля з іншими елементами туристичного продукту, зокрема екскурсійними програмами, культурно-пізнавальними заходами та сервісними послугами на борту лайнера. Така інтеграція сприяє формуванню цілісного туристичного досвіду,

підвищує емоційну насиченість подорожі та забезпечує стійке позитивне враження у туристів.

3. Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій щодо вдосконалення системи управління дозвіллям туристів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності круїзних компаній на міжнародному туристичному ринку, зростанню рівня задоволеності та лояльності пасажирів, а також підвищенню економічної ефективності круїзної діяльності.

4. Визначено, що морський круїзний туризм має всі передумови для сталого розвитку та подальшого розширення своєї ролі у світовій туристичній індустрії, а ефективне управління дозвіллям туристів виступає одним із ключових чинників цього процесу.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи, мета якої полягала у науковому обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління організацією дозвілля туристів під час круїзних турів з урахуванням особливостей різних типів маршрутів і профілів пасажирів, зроблено наступні висновки:

1. У ході виконання даної роботи було здійснено комплексне дослідження системи управління організацією дозвілля туристів у морських круїзних турах з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світової туристичної індустрії. Проведений аналіз теоретичних положень і практичних аспектів функціонування круїзних компаній дозволив зробити висновок, що морський круїзний туризм, незважаючи на поширене уявлення про його орієнтацію переважно на туристів старшого віку, має значний потенціал для залучення молоді та сімей з дітьми.

2. Встановлено, що відносно невисокий рівень популярності круїзів серед молодих туристів і сімейних груп зумовлений не стільки специфікою самого круїзного продукту, скільки обмеженою адаптацією дозвіллевих програм до потреб цих сегментів. У багатьох випадках круїзні тури сприймаються як одноманітний і малодинамічний формат відпочинку, що не відповідає очікуванням активних та емоційно орієнтованих споживачів туристичних послуг. Водночас результати дослідження підтверджують, що за умови впровадження сучасних управлінських підходів та інноваційних дозвіллевих програм морський круїзний туризм може стати привабливим і конкурентоспроможним продуктом для ширшої аудиторії.

3. Особливу роль у трансформації сприйняття круїзного туризму відіграє якісно організоване дозвілля, яке здатне задовольнити різноманітні інтереси туристів незалежно від віку, соціального статусу та культурних особливостей. Формування гнучких, інтерактивних і персоналізованих програм дозвілля дозволяє підвищити емоційну насиченість круїзу, сприяти активному

залученню пасажирів до дозвіллевих заходів і створити позитивний туристичний досвід.

4. На основі отриманих результатів доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління дозвіллям туристів у морських круїзах. Насамперед, круїзним компаніям рекомендовано орієнтуватися на розширення цільової аудиторії шляхом розробки спеціалізованих дозвіллевих програм для молоді та сімей з дітьми, які включають активні, ігрові, освітні та цифрові формати відпочинку. Важливим є також поєднання розважальних заходів із пізнавальними та культурними елементами, що підвищує загальну цінність круїзного продукту.

5. Доцільним є впровадження цифрових технологій управління дозвіллям, зокрема мобільних додатків для інформування туристів, систем персоналізації програм та електронного зворотного зв'язку. Це сприятиме підвищенню зручності користування сервісами, оптимізації управлінських процесів і кращому врахуванню індивідуальних потреб туристів. Окрему увагу слід приділити підвищенню професійної підготовки анімаційного та управлінського персоналу, зокрема в частині міжкультурної комунікації, сервісного менеджменту та використання сучасних технологій.

6. Важливою рекомендацією є також посилення інтеграції дозвілля на борту лайнера з екскурсійними програмами в портах заходу, що дозволить створити цілісний і насичений туристичний продукт. Такий підхід сприяє формуванню у туристів відчуття різноманітності та динамічності відпочинку, що є особливо важливим для молоді аудиторії. Отже, морський круїзний туризм не слід розглядати як застарілий або обмежений напрям туристичної діяльності, орієнтований виключно на вузьке коло споживачів чи стандартизовані формати відпочинку. Навпаки, в умовах трансформації світової туристичної індустрії він постає як гнучкий, інноваційний та багатофункціональний сегмент, здатний оперативно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологічному розвитку та соціально-економічному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова А. Ю. Міжнародний туризм : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2019. 598 с.
2. Бойко М. Г. Економіка туризму : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
3. Борисенко І. І. Менеджмент туристичних підприємств : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2018. 286 с.
4. Вахович І. М., Камінська І. М. Організація рекреаційної діяльності : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 264 с.
5. Грабар Н. М. Сервісна діяльність у туризмі : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 310 с.
6. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 412 с.
7. Жук Н. П. Менеджмент дозвілля в індустрії туризму : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2020. 289 с.
8. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності : підручник. Чернівці : Книги–XXI, 2019. 368 с.
9. Кравчук О. М. Управління якістю туристичних послуг : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2021. 240 с.
10. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ, 2020. 312 с.
11. Мельниченко С. В. Стратегічний менеджмент у туризмі : монографія. К. : КНЕУ, 2019. 418 с.
12. Папирян Г. А. Круїзний туризм: теорія та практика. М. : Фінанси і статистика, 2018. 304 с.
13. Сокол Т. Г. Анімаційна діяльність у туризмі : навч. посіб. К. : Академвидав, 2020. 256 с.
14. Соловійов Д. І. Рекреація та дозвілля в туристичній діяльності : навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2019. 278 с.

15. Тимошенко З. І. Менеджмент і маркетинг туризму : підручник. К. : Європейський університет, 2021. 384 с.
16. Закон України «Про туризм». Відомості Верховної Ради України.
17. Стратегія розвитку туризму та курортів України на період до 2030 року.
18. UNWTO. Tourism and Cruise Industry Reports. Madrid: World Tourism Organization.
19. CLIA (Cruise Lines International Association). Cruise Industry Outlook.
20. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO).
21. Офіційний сайт Cruise Lines International Association (CLIA).
22. Офіційний сайт круїзної компанії MSC Cruises.
23. Офіційний сайт круїзної компанії Royal Caribbean.
24. Офіційний сайт круїзної компанії Costa Cruises.
25. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Туризмолія: теорія та практика : навч. посіб. К. : Альтерпрес, 2019. 416 с.
26. Балабанов І. Т. Економіка туризму : підручник. М. : Фінанси і статистика, 2018. 320 с.
27. Бондаренко Є. В. Управління сервісною діяльністю в туризмі : монографія. К. : НУХТ, 2021. 298 с.
28. Гальків Л. І. Інноваційні технології в туристичному бізнесі : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2020. 274 с.
29. Гуменюк А. М. Соціально-культурна анімація в туризмі : навч. посіб. Тернопіль : ТНПУ, 2019. 246 с.
30. Давиденко Л. М. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2020. 312 с.
31. Ільїна О. М. Організація анімаційної діяльності : навч. посіб. К. : КНТЕУ, 2021. 258 с.
32. Козловський С. В. Економічна ефективність туристичних підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2018. 336 с.

33. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм. К. : Юніті-Дана, 2020. 736 с.
34. Лебедев І. В. Круїзний бізнес у світовій туристичній індустрії : монографія. Одеса : ОНМУ, 2019. 301 с.
35. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг : навч. посіб. К. : Альтерпрес, 2021. 436 с.
36. Михайлов В. С. Менеджмент якості в індустрії гостинності : підручник. Харків : ХНЕУ, 2020. 344 с.
37. Пономаренко О. П. Сервісологія : навч. посіб. К. : Академвидав, 2019. 288 с.
38. Савицька Н. Л. Управління персоналом у сфері туризму : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2020. 260 с.
39. Смирнов І. Г. Логістика туристичних потоків : монографія. К. : КНУ, 2018. 354 с.
40. Федорченко В. К. Туристична діяльність: організація і управління : підручник. К. : Вища школа, 2021. 398 с.
41. Weaver D., Lawton L. Tourism Management. Brisbane : Wiley, 2021. 496 p.
42. Buhalis D. eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. London : Pearson, 2018. 416 p.
43. UNWTO. International Tourism Highlights. Madrid: World Tourism Organization.
44. CLIA. State of the Cruise Industry Report.
45. OECD. Tourism Trends and Policies.
46. European Commission. Sustainable Tourism and Cruise Development Reports.
47. Journal of Tourism Management. Selected articles on cruise tourism and leisure management.
48. International Journal of Hospitality Management. Research papers on service quality and customer experience.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### **Календарно-планова структура морського круїзного туру з авторською програмою дозвілля**

##### **День 1. Барселона (Іспанія) – посадка на лайнер**

##### **Статус дня: портовий (початок круїзу)**

Перший день круїзу має визначальне значення для формування загального враження туристів та їх подальшої активності протягом подорожі. Саме на цьому етапі закладається рівень довіри до круїзної компанії та інтерес до дозвіллевих програм.

##### **Основні події:**

- поетапна посадка пасажирів на лайнер із супроводом сервісного персоналу;
- ознайомлення з інфраструктурою судна (театри, зони дозвілля, SPA, спортивні майданчики);
- первинна реєстрація туристів у цифровій системі дозвілля;
- інформування про правила безпеки та навігаційні особливості круїзу.

##### **Дозвіллеві активності на борту:**

- вітальний захід *Welcome on Board* з участю круїзного директора;
- презентація авторської програми дозвілля з демонстрацією ключових подій круїзу;
- інтерактивні знайомства з анімаційною командою у форматі легких ігор;
- вечірній концерт-знайомство з елементами іспанської культури.

**Управлінський акцент:** Формування позитивного першого враження, стимулювання ранньої реєстрації туристів на платні заходи, створення основи для подальших крос-продажів дозвіллевих і Premium-послуг.

## **День 2. Марсель (Франція)**

**Статус дня:** портовий

**Денний час:** організація берегових екскурсій різного рівня складності; вільний час у місті для самостійного дозвілля туристів.

**Дозвіллєві активності на борту (після повернення):**

- кулінарний майстер-клас «*Смаки Провансу*»;
- лекція-презентація про культурні особливості Півдня Франції;
- вечір французької музики та танцю.

**Управлінський акцент:** Інтеграція берегових вражень у програму дозвілля, підвищення культурної цінності сервісу без суттєвого збільшення витрат.

## **День 3. Генуя (Італія)**

**Статус дня:** портовий

**Денний час:** екскурсії історичним центром Генуї; відвідування музеїв, портових і торговельних зон.

**Дозвіллєві активності на борту:**

- італійський кулінарний майстер-клас;
- інтерактивна гра *Italian Lifestyle Quiz*;
- тематичний вечір *Italian Night*.

**Управлінський акцент:** Розширення аудиторії дозвіллєвих заходів за рахунок залучення туристів різних вікових груп і національностей.

## **День 4. Неаполь (Італія)**

**Статус дня:** портовий

**Денний час:** екскурсії до Помпеїв, Везувію та Капрі; вільний час туристів.

**Дозвіллєві активності на борту:**

- майстер-клас з приготування неаполітанської піци;
- дегустація італійських вин (Premium-формат);

– вечір живої музики.

**Управлінський акцент:** Активне формування додаткових доходів через Premium-заходи з підвищеним середнім чеком.

### **День 5. Палермо (Італія)**

**Статус дня:** портовий

**Денний час:** оглядові екскурсії Сицилією; гастрономічні тури.

**Дозвіллєві активності на борту:**

- майстер-клас «*Сицилійська кухня*»;
- культурно-розважальне шоу;
- тематичний кіновечір.

**Управлінський акцент:** Поєднання пізнавального та розважального дозвілля для збереження високої активності туристів у середині круїзу.

### **День 6. Валлетта (Мальта)**

**Статус дня:** портовий

**Денний час:** екскурсії історичною частиною міста; вільний час туристів.

**Дозвіллєві активності на борту:**

- історико-культурна лекція про Мальту;
- інтерактивний квест *Mediterranean History*;
- тематичний вечір середземноморської культури.

**Управлінський акцент:** Освітньо-пізнавальне дозвілля як інструмент підвищення інтелектуальної та емоційної цінності круїзу.

### **День 7. День у морі**

**Статус дня:** морський (ключовий для дозвілля)

**Дозвіллєві активності протягом дня:**

- ранкові wellness-програми (йога, фітнес, SPA);
- денні ігрові та інтерактивні заходи;
- VR-активності та квести;
- тематичні майстер-класи.

**Вечір:**

- *Gala Night*;
- фінальне шоу авторської програми;
- VIP-подія для Premium-гостей.

**Управлінський акцент:** Максимізація доходу від дозвілля в умовах повного перебування туристів на борту та високої платоспроможності.

**День 8. Барселона – завершення круїзу**

**Статус дня:** висадка пасажирів

**Події:**

- організована висадка туристів;
- збір зворотного зв'язку;
- онлайн-опитування щодо якості дозвілля.

**Управлінський акцент:** Оцінка задоволеності туристів, формування бази для повторних продажів і рекомендацій.

## Додаток Б

### Економічний аспект авторського круїзу

При розробці авторської програми враховано собівартість дозвіллевих заходів (оплата персоналу, технічне забезпечення, контент) та можливості отримання доходу. Основними джерелами прибутку є:

- платні майстер-класи;
- дегустації та Premium-заходи;
- VIP-пакети;
- крос-продажі барних і сервісних послуг.

Завдяки використанню власної анімаційної команди та цифрових технологій управління дозвіллям досягається оптимальне співвідношення витрат і доходів, що забезпечує економічну доцільність і рентабельність туру.

Таблиця Б.1 – Характеристика морського круїзного маршруту та лайнера

Показник	Характеристика
Тип круїзу	Морський круїз у Середземному морі
Тривалість	7 ночей / 8 днів
Маршрут	Барселона – Марсель – Генуя – Неаполь – Палермо – Валлетта – Барселона
Круїзна компанія	MSC Cruises
Назва лайнера	MSC Seaside
Пасажиромісткість лайнера	4 133 особи
Середній рівень завантаження	85 %
Фактична кількість пасажирів	3 513 осіб
Цільова аудиторія	Сім'ї, пари, туристи середнього та старшого віку
Клас лайнера	Premium

*Джерело: авторська розробка*

Таблиця Б.2 – Структура авторської дозвіллево-анімаційної програми на борту лайнера

Вид дозвілля	Характеристика заходів	Формат
Тематичні шоу	Культурні та розважальні вистави за мотивами країн маршруту	Платний
Майстер-класи	Кулінарні, танцювальні, мистецькі заняття	Платний
Wellness-програми	Йога, SPA-пакети, релаксаційні сесії	Платний
Інтерактивні активності	Квести, VR-зони, ігрові формати	Платний
Premium-заходи	Дегустації, VIP-вечірки, sunset-party	Платний

Таблиця Б.3 – Розрахунок кількості учасників платних дозвіллевих заходів

Показник	Значення
Загальна кількість пасажирів	3 513 осіб
Частка залучених туристів	30 %
Кількість учасників програми	1 054 особи

*Джерело: авторський розрахунок*

Таблиця Б.4 – Середній чек туриста за участь у платних дозвіллевих заходах

Вид послуги	Середня вартість, євро
Майстер-класи	25
Wellness та SPA	40
VR та інтерактивні активності	20
Тематичні вечірки	35
<b>Середній чек за круїз</b>	<b>120</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

Таблиця Б.5 – Розрахунок доходу від реалізації авторської програми дозвілля

Показник	Значення
Кількість учасників програми	1 054 особи
Середній чек на одного туриста	120 євро
<b>Загальний дохід</b>	<b>126 480 євро</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

Таблиця Б.6 – Додаткові доходи від супутніх послуг під час дозвіллевих заходів

Джерело доходу	Сума, євро
Барні послуги та дегустації	18 000
Мерчандайзинг та фотосервіс	9 500
VIP-пакети	22 000
<b>Разом додаткові доходи</b>	<b>49 500</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

## Додаток В

Таблиця В.1 – Структура витрат на реалізацію авторської програми дозвілля

<b>Стаття витрат</b>	<b>Сума, євро</b>
Оплата праці персоналу	45 000
Залучення артистів та контенту	28 000
Технічне забезпечення заходів	18 000
Маркетингове просування	9 000
<b>Разом витрати</b>	<b>100 000</b>

*Джерело: авторський розрахунок*

Таблиця В.2 – Фінансовий результат реалізації авторської програми дозвілля

<b>Показник</b>	<b>Значення</b>
Загальний дохід	175 980 євро
Загальні витрати	100 000 євро
<b>Чистий дохід</b>	<b>75 980 євро</b>

*Джерело: авторський розрахунок*