

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 **бакалавра**
(бакалавра, магістра)

здобувачки вищої освіти **Олійник Дарини Олександрівни**
(П І Б)

академічної групи **242-21-1**
(шифр)

спеціальності **242 Туризм**
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Туризм»**
(офіційна назва)

на тему: **«Розвиток інклюзивного туризму для осіб з інвалідністю»**
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Безугла Л.С.			
розділів:				
1. Аналітичний	Безугла Л.С.			
2. Проектний	Безугла Л.С.			
Рецензент	Захарченко Ю.В.			
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри туризму та економіки підприємства
(повна назва)
_____ Л.С.Безугла
(підпис) (ініціали та прізвище)
« ___ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

здобувачки Олійник Д.О. академічної групи 242-21-1
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 242 Туризм
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Туризм»
(офіційна назва)

на тему «Розвиток інклюзивного туризму для осіб з інвалідністю»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 01.05.2025 р. № 330-с.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Аналітичний	Стан та оцінка діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!»	12.05.2025 р.
Проектний	Стратегічні напрями діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» щодо розвитку інклюзивного туризму в Україні	10.06.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавр		13.06.2025 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)

Л.С. Безугла
(ініціали та прізвище)

Дата видачі 28.04.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 16.06.2025 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис здобувачки вищої освіти)

Д.О. Олійник
(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖОІН-АП!»	8
1.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЖОІН-АП!»	8
1.2. Аналіз діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» у сфері інклюзивного туризму	15
1.3. Оцінка ініціатив і практик ТОВ «ДЖОІН-АП!» щодо залучення людей з інвалідністю до туристичних послуг	24
1.4. SWOT-аналіз діяльності підприємства в контексті розвитку інклюзивного туризму	27
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖОІН-АП!» ЩОДО РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	30
2.1. Пропозиції щодо удосконалення інфраструктури та сервісів для людей з інвалідністю	30
2.2. Напрями партнерства бізнесу та державної політики у розвитку інклюзивного туризму	35
2.3. Розробка комплексної програми з впровадження інклюзивних практик для ТОВ «ДЖОІН-АП!»	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства та дотримання прав людини питання інклюзивності туризму набуває надзвичайно важливого значення. Люди з інвалідністю, які становлять понад 15% населення світу, все ще стикаються з численними бар'єрами у доступі до туристичних послуг, інфраструктури, інформації та сервісів. В умовах трансформації українського туристичного ринку та зростання соціального запиту на справедливість і рівність, розвиток інклюзивного туризму стає не лише питанням соціальної відповідальності, але й чинником економічної ефективності, формування позитивного міжнародного іміджу держави, активізації внутрішнього туризму та впровадження європейських стандартів. ТОВ «ДЖОІН-АП!» як один із лідерів ринку має стратегічні передумови для втілення інклюзивних практик і впровадження системного підходу до обслуговування людей з інвалідністю.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах післявоєнного відновлення країни, коли питання доступності, реабілітації та соціальної інтеграції мають надзвичайно широкий масштаб. Забезпечення рівного доступу до туризму для всіх категорій громадян стає невід'ємною складовою реалізації положень Стратегії безбар'єрності в Україні, ініціатив Державного агентства розвитку туризму, Національної ради з питань відновлення України, а також виконання міжнародних зобов'язань у межах Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю.

До числа науковців, які здійснювали дослідження в сфері інклюзивного туризму, інфраструктурної доступності та соціальної політики, належать: Білан О.І., Череп А.В., Любіцева О.О., Мальська М.П., Безугла Л.С., Степаненко А.В., Шимко П.Л., Палій О.М., Белобородова М.В., Герасименко Т.В., Кифяк В.Ф., Дутчак О.М., Крикавський Є.В., Савіцька Г.В., Попович Н.В., Король В.Ю., Васильєв А.П., Андрушків Б.М., Ляшенко В.І., Ліпич Л.В., Барна М.Я., Князь В.Л.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження сучасного стану, проблем і перспектив розвитку інклюзивного туризму в Україні на прикладі діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» та розробка стратегічних напрямів впровадження безбар'єрних туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дати організаційно-економічну характеристика ТОВ «ДЖОІН-АП!»;
- проаналізувати діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» у сфері інклюзивного туризму;
- оцінити ініціативи і практики ТОВ «ДЖОІН-АП!» щодо залучення людей з інвалідністю до туристичних послуг;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства в контексті розвитку інклюзивного туризму;
- надати пропозиції щодо удосконалення інфраструктури та сервісів для людей з інвалідністю;
- запропонувати напрями партнерства бізнесу та державної політики у розвитку інклюзивного туризму;
- розробити комплексну програму з впровадження інклюзивних практик для ТОВ «ДЖОІН-АП!».

Об'єктом дослідження є процес організації інклюзивного туризму в діяльності сучасних туроператорів України.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади, практики, механізми та інструменти впровадження інклюзивного туризму у діяльність ТОВ «ДЖОІН-АП!».

Методи дослідження. Основу методології становив системно-структурний підхід, що дозволив розглянути діяльність ТОВ «ДЖОІН-АП!» у рамках цілісної організаційно-управлінської моделі з урахуванням стратегічних, соціальних, правових та економічних складових. Використання методу кейс-аналізу дало змогу зосередитись на конкретному суб'єкті господарювання — ТОВ «ДЖОІН-АП!» — і провести поглиблене

дослідження його практик, динаміки розвитку, фінансових результатів та впроваджених інклюзивних ініціатив. Застосування порівняльного аналізу сприяло зіставленню фактичного рівня інклюзивності в діяльності підприємства з міжнародними стандартами (ISO 21902:2021, ENAT, GSTC) і дозволило виявити існуючі прогалини у відповідності.

У роботі було також застосовано статистично-аналітичний метод: на його основі проведено кількісну оцінку ключових фінансово-економічних показників діяльності компанії за 2020–2024 роки, виявлено тенденції росту або зменшення доходів, активів, зобов'язань, капіталу, а також виконано критичну інтерпретацію цих даних у контексті загальної стратегії розвитку підприємства. Особлива увага приділялась побудові трендових рядів, динамічних порівнянь і аналізу структури. Метод SWOT-аналізу забезпечив комплексне розкриття сильних і слабких сторін, а також наявних можливостей і ризиків у реалізації інклюзивної стратегії, що дозволило сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» у цій сфері.

Інформаційна база дослідження складалася з широкого спектра джерел, які забезпечили повноту, достовірність і репрезентативність отриманих результатів. Насамперед, це були офіційні статистичні дані та фінансова звітність ТОВ «ДЖОІН-АП!», що охоплює п'ятирічний період з 2020 по 2024 роки, включаючи показники доходу, прибутку, активів, зобов'язань і динаміки персоналу. Також використано внутрішні документи компанії, публічні інтерв'ю її керівництва, звіти, презентації та матеріали прес-служби, зокрема про соціальні ініціативи на кшталт проекту «Подорожі без бар'єрів».

Важливе аналітичне підґрунтя надали результати досліджень та публікацій Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), громадських ініціатив на кшталт «ЛУН Місто», звіти про реалізацію мапи безбар'єрності в туризмі, статистика від УНРА та інші публікації з питань інклюзивної інфраструктури. Окрему групу джерел становили міжнародні стандарти, рекомендації Європейської мережі доступного туризму, ISO, а

також практичні приклади реалізації інклюзивних рішень у провідних компаніях туристичного ринку Європи та Азії.

Практичне значення роботи полягає в розробці цілісної концепції інтеграції інклюзивного туризму в діяльність провідного українського туроператора — ТОВ «ДЖОІН-АП!», що дозволяє безпосередньо впроваджувати доступні туристичні сервіси для людей з інвалідністю у реальний бізнес-процес. У межах дослідження обґрунтовано конкретні інструменти удосконалення інфраструктури, адаптації туристичних продуктів, підготовки персоналу, розвитку цифрової доступності та формування партнерських механізмів між державою, бізнесом і громадським сектором.

Результати роботи можуть бути використані як методична основа для впровадження інклюзивної політики в інших туристичних компаніях, а також слугувати зразком побудови системного підходу до безбар'єрності в туризмі. Запропонована модель програми «Турбота без бар'єрів», поетапний план її реалізації, бюджетне обґрунтування і система моніторингу є універсальними інструментами, які можуть бути адаптовані до різних організаційних умов.

Апробація результатів дослідження і публікації. Прийняла участь у XV Міжнародній науково-технічній конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» за темою «Розвиток інклюзивного туризму для осіб з інвалідністю».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, два розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках основного тексту, 10 рисунках, 12 таблицях, список використаних джерел складається з 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖОІН-АП!»

1.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЖОІН-АП!»

Історія створення та становлення ТОВ «ДЖОІН АП!» є прикладом динамічного розвитку українського туристичного бізнесу, що зумів вирости з невеликої агенції у багатонаціонального гравця. Компанія розпочала свою діяльність у 2001 році як туристична агенція, що надавала послуги з організації подорожей, однак уже у 2010 році отримала статус туроператора. Саме цей момент став ключовим етапом формування бренду Join UP!, який із часом перетворився на одного з лідерів виїзного туризму в Україні.

Після реєстрації юридичної особи ТОВ «ДЖОІН АП!» у 2013 році, зі статутним капіталом у розмірі 72,671 млн гривень, компанія активно розширювала географію присутності, відкриваючи офіси у великих містах України, зокрема в Харкові, Одесі, Дніпрі, Львові та Запоріжжі. Уже до 2014 року відбувся перший вихід на міжнародний рівень — були відкриті офіси у Молдові та Азербайджані. Протягом наступних років Join UP! стрімко зміцнював свої позиції на ринку, обслуговуючи понад 900 тисяч туристів лише у 2018 році та забезпечуючи близько 30% частки виїзного туризму в межах України.

ТОВ «ДЖОІН-АП!» діє на основі виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (Додаток А) та на основі наказу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про видачу ліцензії ТОВ «ДЖОІН-АП!» № 274 від 28.10.2019 року (Додаток Б).

ТОВ «ДЖОІН-АП!» має банківську гарантію фінансового забезпечення цивільної відповідальності туроператора № 1522/23-Г на 20000 євро, яка діє до 30 травня 2028 року (Додаток В).

Як зауважила Ірина Мосулезна CEO ТОВ «ДЖОІН-АП!» «... у 2025 році відпустка сприймається не як розкіш, а як необхідність для психічного відновлення – і це безпосередньо впливає на туристичний ринок. Вже кілька років поспіль ми спостерігаємо позитивну динаміку. Якщо у 2022 році послугами Join UP! скористалися 158 675 туристів, то у 2023 році – вже 238 000, а у 2024 році – 260 000. А лише за перше півріччя 2025 року у нас вже понад 145 000 туристів» (рисунок 1.1 [1]).

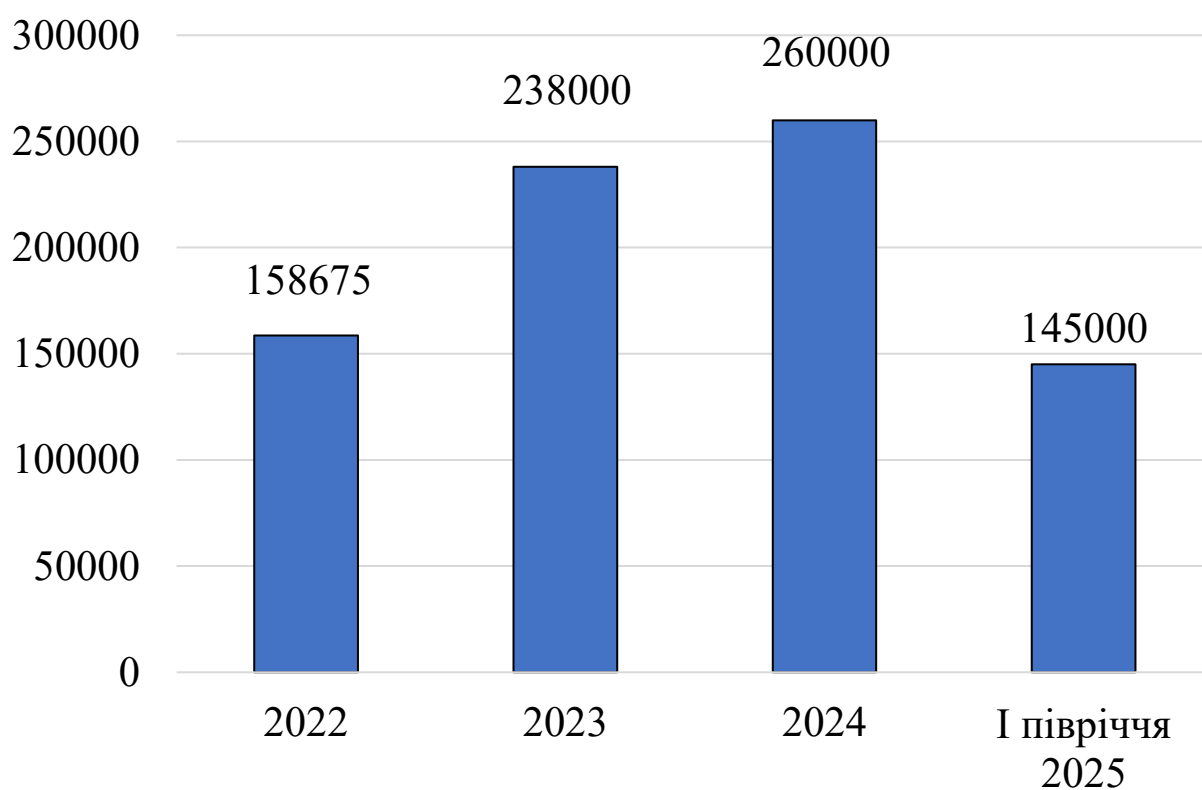


Рисунок 1.1 – Кількість туристів, які скористалися послугами ТОВ «ДЖОІН-АП!»

Джерело: побудовано на основі [1]

Таблиця 1.1 є результатом систематизації базових організаційно-правових даних, які визначають юридичний статус, управлінську структуру та основний напрям діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати уніфіковане уявлення про суб'єкт господарювання з позиції державної

реєстрації, відповідності правовій формі, наявності чітко визначених ідентифікаційних параметрів та управлінської і бенефіціарної вертикалі.

Таблиця 1.1 – Вихідні дані про ТОВ «ДЖОІН-АП!»

Назва підприємства	ТОВ «ДЖОІН-АП!»
Правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код юридичної особи	43051357
Дата та номер ЄДР	1 065 102 0000 030801 від 10.06.2019
Дані про основний вид економічної діяльності	79.12 Діяльність туристичних операторів)
Директор	Сєроухов Сергій Геннадійович
Кінцеві бенефіціари	Британська компанія <i>Global Travel Holding Ltd.</i> (володіє 100 % капіталу) та фізичні особи: Олександр Юрійович Альба та Юрій Іванович Альба

Джерело: створено за [2]

ТОВ «ДЖОІН-АП!» - провідний туроператор України, який займає близько 30 % ринку виїзного туризму; у 2018 році обслуговував понад 900 000 туристів, мав 115 агенцій у 48 містах.

ТОВ «ДЖОІН-АП!» забезпечує роботою близько 1600 фахівців. У 2023 році виторг підприємства склав 145,6 млн грн, що в понад чотири рази перевищує показники попереднього року.

ТОВ «ДЖОІН-АП!» залишається унікальним прикладом українського бізнесу, що демонструє динамічну експансію навіть в умовах повномасштабної війни. Окрім традиційної присутності в Україні та Молдові, компанія успішно вийшла на вісім нових ринків, включаючи Польщу, країни Балтії, Румунію та Казахстан, а також готується до запуску діяльності в Чехії та Словаччині (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Представництва ТОВ «ДЖОІН-АП!» в Європі

Джерело: побудовано автором за [3]

В кінці 2024 року ТОВ «ДЖОІН-АП!» активізувало свою франчайзингову діяльність шляхом відкриття п'яти нових точок у Польщі та трьох у країнах Балтії.

Важливою віхою у розвитку компанії стало створення у 2017 році авіакомпанії SkyUp Airlines, яка стала логістичним партнером Join UP! і дозволила самостійно організовувати чартерні програми. Перший рейс авіакомпанії відбувся у травні 2018 року, що суттєво посилює конкурентну позицію турсоператора.

Join UP! в сучасності — це турсоператор, який обслуговує мільйони туристів, має широку мережу франчайзингових і партнерських агентств, зокрема понад 7 тисяч точок продажу. Його історія — це приклад успішного українського бізнесу, побудованого на інноваційності, стратегічній далекоглядності та стійкості в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Станом на 2025 рік ТОВ «ДЖОІН-АП!» має основні представництва в ключових регіональних центрах України (рисунок 1.3)



Рисунок 1.3 – Основні офіси ТОВ «ДЖОІН-АП!» в Україні

Джерело: сформовано автором за [3]

Головний офіс ТОВ «ДЖОІН-АП!» знаходиться у Києві (вул. Харківське шосе, 201–203), представництва зосереджені у Львові, Дніпрі, Одесі, Харкові. Взагалі, агенційна мережа налічує близько 19 власних турагентств, 121 франчайзингове та ~7 300 партнерів.

Інфраструктурна розгалуженість, масштабна база партнерів, впізнаваний бренд, а також сучасні інструменти онлайн-продажів забезпечують стабільну конкурентну перевагу компанії на фоні загальносвітових викликів.

Таблиця 1.2 відображає ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» у динаміці за період 2020–2024 років. Основна методологічна ідея полягає в порівняльному аналізі значень на початку та наприкінці досліджуваного періоду. Такий підхід дозволяє виявити не лише абсолютні зміни у доходах, прибутку, активах чи зобов'язаннях, але й оцінити масштаб трансформацій через відсоткову динаміку. Особливу увагу приділено аналізу темпів зростання або погіршення фінансових параметрів, що має важливе значення для оцінки стійкості, ефективності та стратегічного напрямку розвитку компанії.

Таблиця 1.2 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ДЖОІН-АП!» за 2020–2024 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 до 2020 (%)
Кількість персоналу, осіб	—	2	1	11	139	—
Дохід (тис грн)	242	15	—	16 592	139 280	+57 453,72
Чистий прибуток, (тис грн)	125	-175	-37	-55 208	-234 777	-187 921,6
Активи (тис грн)	1 377	149	110	669 720	4 174 470	+303 056,86
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	201	114	78	6 086	30 114	+14 882,09
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	—	—	—	227	3 186	—
Поточні зобов'язання (тис грн)	1 150	97	95	724 686	4 461 252	+388 804,52
Власний капітал (тис грн)	227	52	15	-55 192	-289 968	-227 760,35

Джерело: [4]

Протягом 2020–2024 років ТОВ «ДЖОІН-АП!» демонструє стрімке зростання основних фінансових показників: дохід збільшився майже у 575 разів, активи зросли більш ніж у 3000 разів, а грошові кошти – у 149 разів. Це свідчить про масштабну експансію компанії, активне розширення інфраструктури та ресурсної бази.

Однак паралельно спостерігається критичне погіршення чистого прибутку, що у 2024 році набув негативного значення у понад -234 млн грн, а власний капітал зменшився до -290 млн грн, що вказує на суттєве навантаження боргового характеру та недостатню капіталізацію у відповідь на розширення. Зростання поточних зобов'язань у понад 4 млрд грн зафіксувало явну фінансову напругу.

Таким чином, хоча компанія продемонструвала інтенсивне зростання та ринкову експансію, її фінансові результати засвідчують необхідність оптимізації витрат, збалансування капіталу, підвищення прибутковості та зменшення фінансових ризиків, що є критичним завданням для збереження стабільності та інвестиційної привабливості.

У 2022 році рейтингове агентство «ElitExpert» спільно з Міжнародним експертним клубом сформували Національний рейтинг туристичних

компаній, аби відзначити ті бізнеси, які, попри складні обставини, продовжують діяти в інтересах країни, часто навіть всупереч власній вигоді (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни, 2022 рік

Джерело: [3]

До складу експертної групи увійшли представники дипломатичних установ, держслужбовці, економісти, соціологи, фахівці туристичної галузі, журналісти та волонтери. Із тисячі туристичних компаній, які діють на території України було відібрано 50 найкращих.

Цей рейтинг став внеском «ElitExpert» і Міжнародного експертного клубу в розвиток українського турбізнесу, покликаний підтримати найвідданіші

компанії, підвищити їхню впізнаваність, привабити нових клієнтів, включно з іноземними, та сприяти розширенню їхньої волонтерської та благодійної активності.

До переліку увійшли не тільки великі туроператори з мільйонними обсягами, а й невеликі агентства з командою до десяти осіб. Такий баланс не є випадковим: оцінювались не обсяги бізнесу, а його стійкість, соціальна відповідальність та внесок у гуманітарну підтримку під час найтяжчих випробувань для держави.

Перше місце впевнено посіла компанія ТОВ «ДЖОІН-АП!», яка вирізняється масштабною, міжнародною присутністю та соціально відповідальною позицією. Серед лідерів також Coral Travel, ALF, TEZ Tour, Eurotrips, які представляють як міжнародні туроператорські мережі, так і національні бренди, що успішно адаптувались до нових реалій.

За словами Марини Дайнеко, керівника відділу продажів Join UP!, в інтерв'ю агентству «Інтерфакс-Україна» у 2024 році український туроператор Join UP! обслужив понад 730 000 туристів на восьми ринках. «Тільки з України ми обслужили понад 260 000 туристів – на 10% більше, ніж у 2023 році. Польський підрозділ обслужив 142000 туристів, що є шестикратним збільшенням. Понад 113000 скористалися туристи з трьох балтійських країн – це на 12% більше. Молдова відправила майже 110000 туристів, що на 40% більше. Румунія відправила понад 62000 – у 2,4 рази більше, ніж попереднього року. А з Казахстану - 43 000 туристів, що на 65% більше. Ми спостерігаємо зростання на всіх наших ринках», – сказала вона [5].

1.2. Аналіз діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» у сфері інклюзивного туризму

ТОВ «ДЖОІН-АП!» наразі не має офіційних «інклюзивних» турів, про це зазначає керівниця компанії: «навіть курорти, що вважаються «просунутими», часто не можуть забезпечити потреб людей з ампутаціями або тяжкими

травмами» [1]. Це свідчить про те, що маршрути подорожей не включають повний спектр адаптаційних елементів (наприклад, безбар'єрні екскурсійні локації), хоча певні пункти інфраструктури доступні. Повний рівень безбар'єрності ще не досягнуто.

Завдяки співпраці з великими готелями, ТОВ «ДЖОІН-АП!» проводить моніторинг доступності. Як правило, європейські заклади вже мають адаптовані номери, що відповідають міжнародним стандартам доступності, таким як EN 301549 чи вимогам Європейської мережі інклюзивного туризму (ENAT). В Україні ж ситуація значно складніша: лише окремі готелі бізнес-класу та міжнародних мереж забезпечують базовий рівень доступності — адаптовані входи, ширші дверні прорізи, поручні у санвузлах, або хоча б один номер для маломобільних гостей. У більшості випадків відсутня системна сертифікація інклюзивності, а адаптація здійснюється точково — переважно як маркетинговий хід, а не внаслідок державного регулювання чи етичної відповідальності.

Крім того, бракує єдиного реєстру або інформаційної бази доступних готельних номерів, що ускладнює планування подорожей для людей з інвалідністю. Також слід зауважити, що інклюзивність часто сприймається як «додаткова послуга», а не як інтегрована частина загального сервісу, що призводить до обмеженої кількості таких пропозицій в туроператорських пакетах, зокрема і в ТОВ «ДЖОІН-АП!». Для якісного прориву в цьому напрямі необхідне поєднання державного стимулювання, запровадження обов'язкових стандартів доступності та стратегічна ініціатива з боку туроператорів у партнерстві з готельєрами.

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) спільно з громадською організацією «ЛЮН Місто» за підтримки Асоціації готелів і курортів України (UHRA) розробили «Мапу безбар'єрності: Туризм». Ініціатива спрямована на те, щоб надати мандрівникам актуальну інформацію про рівень доступності туристичних локацій [6].

Приклад анкети для розгляду пропозиції щодо нанесення закладу на мапу можна заповнити на сайті ДАРТУ (Додаток Г).

Станом на травень 2025 року на мапі відображено 998 інфраструктурних об'єктів із 15 областей України, однак лише 243 з них представляють сферу HoReCa (рисунок 1.5).

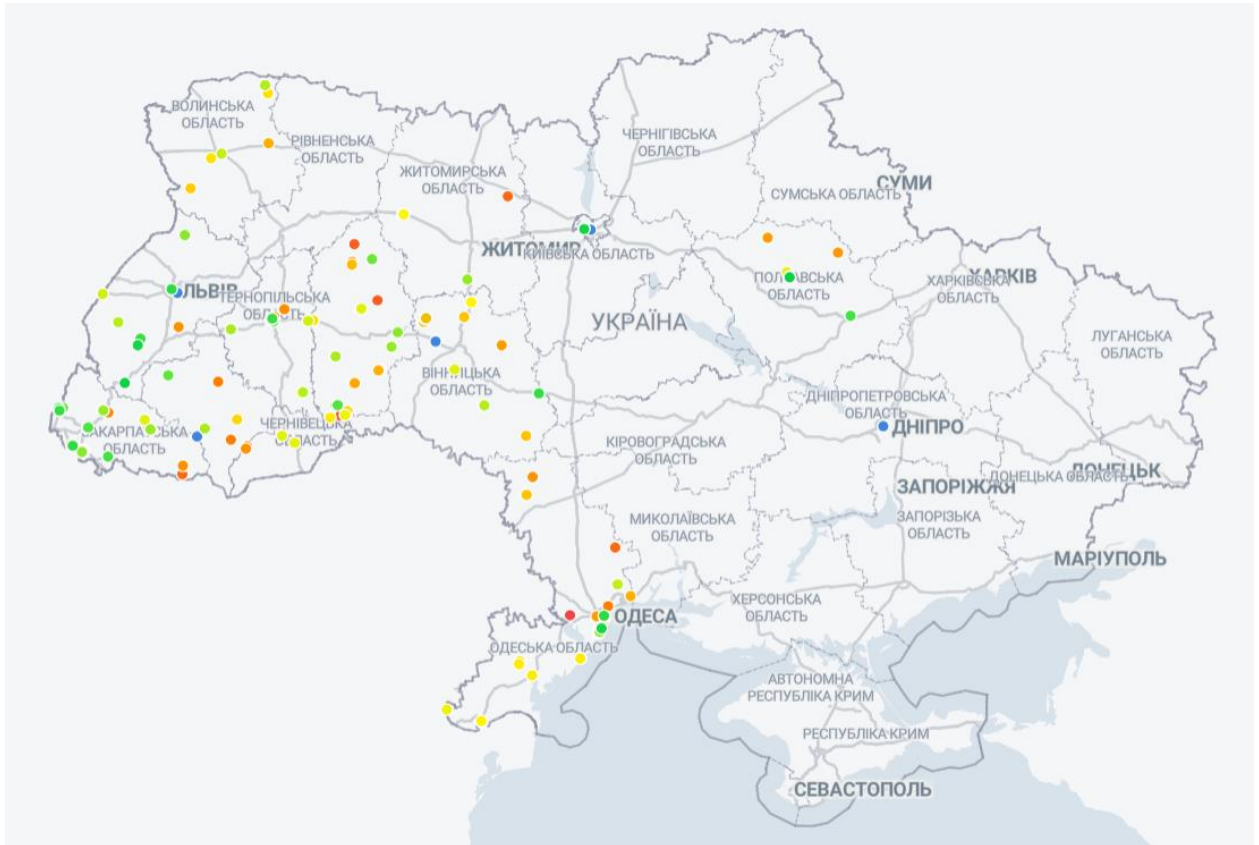


Рисунок 1.5 – «Мапу безбар'єрності: Туризм» за категорією «Готелі»

Джерело: [7]

ДАРТ і «ЛУН Місто» закликають готелі, ресторани та інші заклади гостинності активніше долучатися до ініціативи та надавати дані про безбар'єрність своїх об'єктів, сприяючи розвитку інклюзивного туризму в Україні. перше туристична мапа безбар'єрності України була презентована в кінці 2024 року. Крім готелів, кафе та ресторанів на мапі можна переглянути дані про доступність парків, музеїв, укриттів, бібліотек та будинків культури (рисунок 1.6).

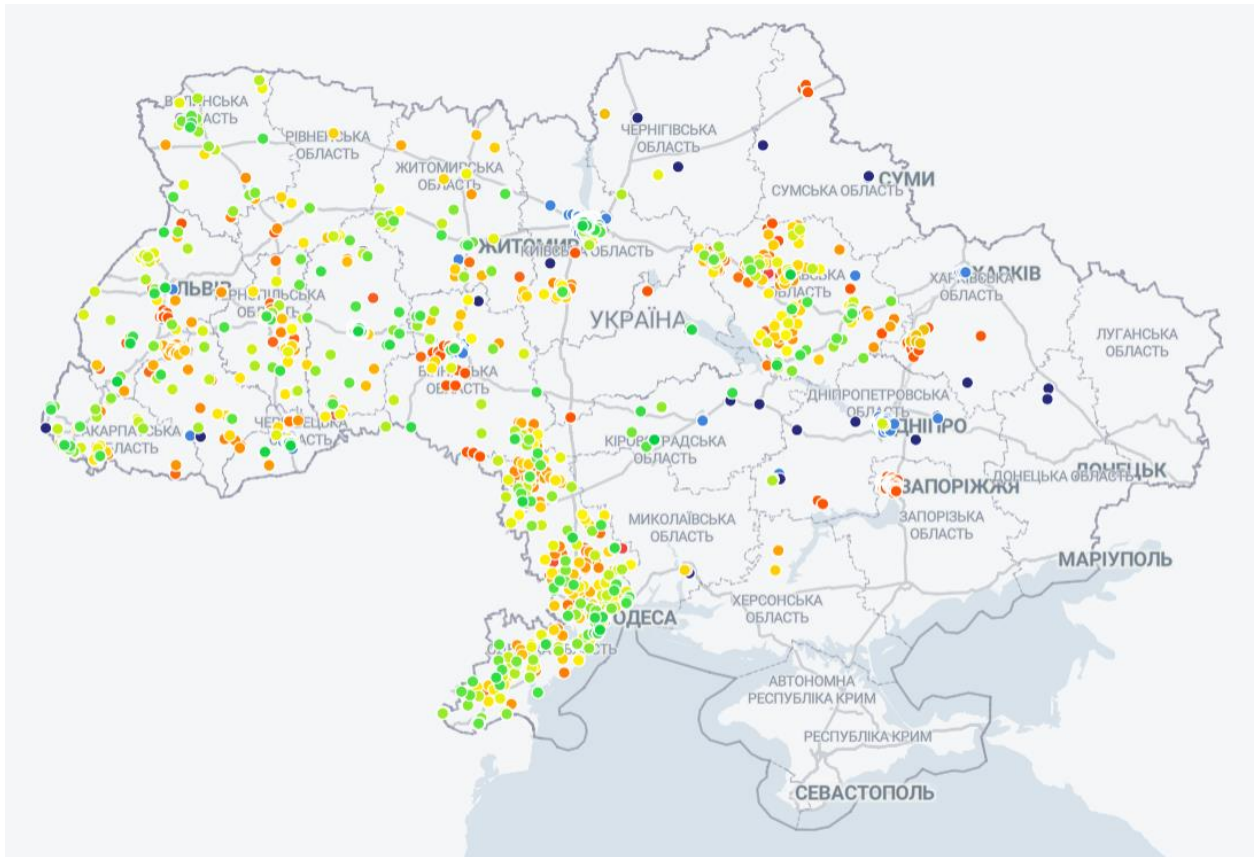


Рисунок 1.6 – «Мапу безбар'єрності: Туризм» за категоріями: «Культура та дозвілля», «Кафе та ресторани», «Готелі», «Вокзали», «Вулиці та площі», «Транспорт», «Парки та сквери»

Джерело: [7]

Впровадження доступного трансферу (співпраця з транспортними компаніями, що мають техніку з підйомниками) – практика ще фрагментована. Наявність спеціальних автобусів чи адаптованого транспорту не стандартизована і не охоплює весь перелік маршрутів. Чартерні літаки SkyUp не адаптовані спеціально для інвалідних візків — автоматичні підйомники в аеропортах та адаптація рейсів відсутні, або забезпечуються лише через стандартні процедури авіакомпаній-партнерів.

Рисунок 1.7 ілюструє спільну ініціативу «Подорожі без бар'єрів», започатковану ТОВ «ДЖОІН-АП!» авіакомпанією SkyUp Airlines, благодійним фондом Future for Ukraine та інклюзивною платформою LEVCHUK SPECTRUM HUB.

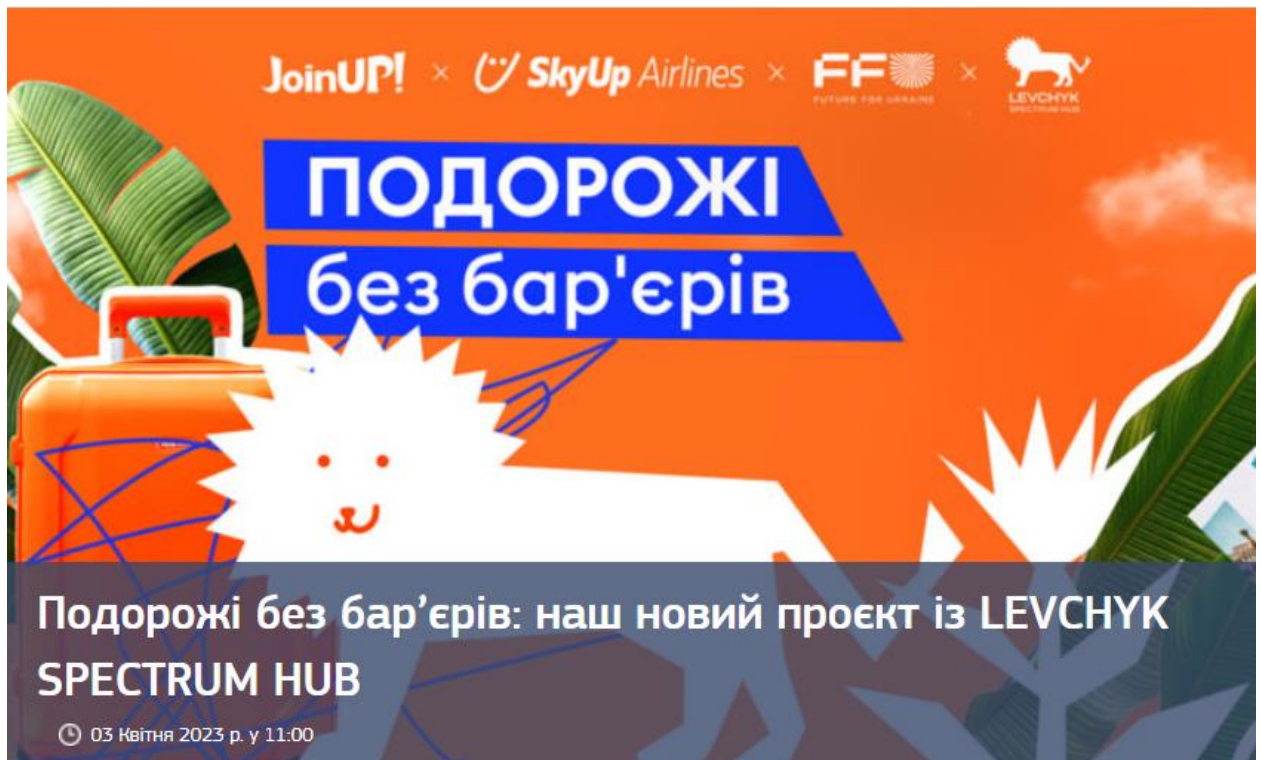


Рисунок 1.7 – Програма ТОВ «ДЖОІН-АП!» - «Подорожі без бар'єрів»
Джерело: [8]

Графічний візуал виконано в яскравій, позитивній кольоровій гамі, що асоціюється з відкритістю, мобільністю й доброзичливою атмосферою. Основна мета візуалізації — акцентувати увагу на темі інклюзивного туризму, зокрема залучення до подорожей дітей з розладами спектра аутизму та іншими формами інвалідності. Вибір символіки (наприклад, стилізований їжачок) підкреслює дитячу цільову аудиторію і створює відчуття захищеності та підтримки.

Використання логотипів усіх партнерів і розміщення чіткої назви ініціативи забезпечує впізнаваність та комунікативну прозорість проєкту. Дата реалізації — квітень 2023 року — свідчить про актуальність і динамізм зусиль у сфері безбар'єрного туризму.

Рисунок ефективно виконує функцію візуальної репрезентації інклюзивного проєкту, що має практичну, соціальну та іміджеву цінність. Ініціатива «Подорожі без бар'єрів» демонструє здатність ТОВ «ДЖОІН-АП!» не лише декларувати принципи доступності, а й втілювати конкретні рішення

у співпраці з авіаперевізником та громадськими організаціями. Це є показовим прикладом соціально відповідального туризму, що формує нову етику інклюзивних подорожей в Україні та просуває ідею рівних можливостей для всіх категорій мандрівників.

«У співпраці з методистами LEVCHYK SPECTRUM HUB ТОВ «ДЖОІН-АП!» працюють над:

- публікацією ілюстративної книжки-інструкції для допомоги у психологічній підготовці дітей до подорожі,
- створенням на літаках SkyUp необхідних умов відповідно до потреб дітей з РСА,
- розробкою тренінгового курсу для спеціальної підготовки екіпажів флоту перевізника,
- забезпеченням зручної логістики та поповнення бази інклюзивних готелів по всьому світу,
- залученням партнерів для організації індивідуальних трансферів та надання родинам усієї необхідної допомоги» [8].

У майбутньому ТОВ «ДЖОІН-АП!» планує дослідити запит від таких родин на організацію дозвілля та разом з приймаючою стороною забезпечити екскурсійну програму, що відповідатиме потребам дітей з РСА.

У контексті сучасних підходів до інклюзивного туризму міжнародна практика ґрунтується на конкретних нормативних і етичних стандартах, серед яких ключовими є:

- ISO 21902:2021 – «Туризм і суміжні послуги – Доступний туризм для всіх – Вимоги та рекомендації»;
- ENAT (European Network for Accessible Tourism) – мережа, що пропонує стандартизацію безбар'єрного середовища;
- GSTC (Global Sustainable Tourism Criteria) – з акцентом на соціальну відповідальність та недискримінаційність;
- Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, особливо стаття 30 (участь у культурному житті, дозвіллі та спорті).

На теперішній момент діяльність ТОВ «ДЖОІН-АП!» частково відповідає зазначеним міжнародним критеріям, проте не є формально сертифікованою відповідно до жодного з вище згаданих стандартів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Стан адаптованих сервісів ТОВ «ДЖОІН-АП!»

Показник	Поточний стан	Відповідність стандартам
Безбар'єрні маршрути	Фрагментарно (екскурсії з обмеженнями)	Часткова
Адаптоване розміщення	Великі заклади мають адаптовані номери	Часткова, сертифікатів немає
Доступний транспорт	Трансфер із підйомниками (у партнерів); чартери – без	Низька
Підготовка персоналу	Початок тренінгів, плануються формальні програми	На старті
Сертифікація відповідності	Ознайомлення зі стандартами GSTC/ENAT, без сертифікації	Не відповідає повністю

Джерело: сформовано за даними ТОВ «ДЖОІН-АП!»

ТОВ «ДЖОІН-АП!» створив базову інфраструктуру для інклюзивного туризму: адаптоване проживання, частковий транспортний супровід та свідомий погляд компанії на тему. Однак для відповідності міжнародним стандартам необхідно:

- запровадити повну сертифікацію (GSTC, ENAT);
- розширити навчання персоналу;
- бачити безбар'єрність не лише як частину продукту, а як елемент стратегії.

Подальша робота у цих напрямках дозволить ТОВ «ДЖОІН-АП!» зайняти лідерські позиції в сегменті інклюзивного туризму і забезпечити справжню рівність доступу до подорожей для людей з інвалідністю.

ТОВ «ДЖОІН-АП!» віддає перевагу готелям із адаптованими номерами, які мають низькі пороги, безбар'єрні душові, але це стосується лише великих готелів, які самостійно інвестують у такі зміни. Таблиця 1.4 сформована з метою узагальненої оцінки рівня організаційно-інфраструктурного забезпечення доступності туристичних послуг у ТОВ «ДЖОІН-АП!» за ключовими напрямками. Для кожного напрямку визначено фактичний стан у межах компанії та ступінь відповідності стандартам. Це дозволяє ідентифікувати вузькі місця, оцінити прогалини, а також сформуванати вектор подальшого вдосконалення сервісів для осіб з інвалідністю.

Таблиця 1.4 – Оцінка відповідності за напрямками

Напрямок забезпечення	Стан у ТОВ «ДЖОІН-АП!»	Відповідність стандартам
Пандуси, ліфти	Обираються крупні готелі, ~30% доступні	Часткова
Транспорт із підйомниками	Фрагментарно, при потребі	Низька
Адаптовані номери	Присутні в великих готелях	Часткова, без сертифікації
Персонал із тренінгами	На стадії формування	Початкова

Джерело: сформовано автором

ТОВ «ДЖОІН-АП!» надає частковий рівень інфраструктурної доступності, включаючи обрані готелі з адаптованими номерами, слабо підтриманий транспорт із підйомниками та відсутність формальної підготовки персоналу щодо інклюзивного сервісу. Поки ці заходи залишаються на добровільній основі або реагують на індивідуальні запити, без системного підходу.

Для досягнення відповідності міжнародним стандартам необхідні:

1. Відкрита сертифікація готелів та інфраструктурних послуг (GSTC, ENAT).
2. Стандартизовані умови транспортування людей з інвалідністю.
3. Обов'язкове навчання персоналу та створення інструктивної документації.
4. Стабільна політика співпраці з технічними партнерами (ліфти, адаптований транспорт, супровід).

ТОВ «ДЖОІН-АП!» визнає потребу у підготовці персоналу до інклюзивних турів, однак офіційні тренінги ще на етапі розробки. ТОВ «ДЖОІН-АП!» усвідомлює важливість тренінгів для персоналу щодо роботи з людьми з інвалідністю, але офіційні ці програми ще не запроваджено. Без системного навчання персонал діє на власному досвіді й за обмеженими інструкціями, що може призводити до нерівного рівня обслуговування.

Лише системне впровадження таких заходів дозволить сформуванню справді інклюзивний туристичний продукт, підвищити довіру серед клієнтів з інвалідністю та закріпити лідерські позиції ТОВ «ДЖОІН-АП!» у цій сфері.

На даний момент ТОВ «ДЖОІН-АП!» демонструє часткову та епізодичну відповідність міжнародним стандартам інклюзивного туризму. Деякі практики компанії — зокрема вибір доступних готелів, соціальні ініціативи, готовність до співпраці з громадськими організаціями — свідчать про етичну і соціальну орієнтованість бізнесу. Водночас відсутність сертифікації, недостатня прозорість у наданні інформації та слабкий ступінь інституціоналізації інклюзивності в операційних процесах вказують на потребу впровадження формалізованої політики відповідності стандартам ENAT, ISO 21902 та GSTC.

Запровадження чітких індикаторів, внутрішніх протоколів доступності, навчання персоналу й системного моніторингу дозволить Join UP! не лише відповідати світовим вимогам, а й позиціонувати себе як лідер інклюзивного туризму в Східній Європі.

1.3. Оцінка ініціатив і практик ТОВ «ДЖОІН-АП!» щодо залучення людей з інвалідністю до туристичних послуг

ТОВ «ДЖОІН-АП!», як один із провідних туроператорів України, демонструє поступову, але ще недостатньо системну інтеграцію інклюзивних підходів у свою діяльність. ТОВ «ДЖОІН-АП!» декларує відкритість до обслуговування людей з інвалідністю, однак на сьогодні її ініціативи мають переважно реактивний, а не проактивний характер. Це означає, що доступність забезпечується індивідуально — за попереднім запитом клієнта, а не як складова стандарту турпродукту.

ТОВ «ДЖОІН-АП!» активно співпрацює з готельними комплексами, зокрема високого та середнього класу, що мають адаптовані номери (наявність безбар'єрного входу, зручного санвузла, широких проходів). Проте вибір таких готелів часто зумовлений загальними стандартами міжнародних готельних мереж, а не ініціативою самого туроператора. Як правило, доступність маршрутів і проживання формується не системно, а обмеженим переліком партнерів, які мають необхідні технічні умови. Це свідчить про часткову інтеграцію елементів доступності в структуру пропозиції.

У транспортному аспекті ТОВ «ДЖОІН-АП!» надає можливість індивідуального трансферу з технічними засобами (наприклад, авто з підйомниками), однак у більшості випадків це здійснюється через третіх осіб і не є частиною базового пакету. Також не зафіксовано наявності адаптованих екскурсій, супроводу сурдоперекладача, доступного навігаційного контенту (тактильних карт, аудіогідів з функцією для осіб із порушенням зору) — це є серйозним індикатором відставання від міжнародних підходів, зокрема стандартів ENAT (European Network for Accessible Tourism) чи ISO 21902:2021.

З боку персоналу ТОВ «ДЖОІН-АП!» простежується розуміння важливості інклюзивності, проте відсутні затверджені навчальні програми або сертифікація з питань супроводу маломобільних туристів. Як наслідок —

сервіс часто залежить від особистої ініціативи менеджерів, що не забезпечує однакової якості послуг.

Водночас, позитивною практикою є те, що ТОВ «ДЖОІН-АП!» відкрито комунікує про проблеми інклюзивного туризму, визнає поточні обмеження і демонструє готовність до діалогу з громадськими організаціями. У 2023 році ТОВ «ДЖОІН-АП!» підтримала низку інформаційних кампаній щодо туристичної безбар'єрності, що може розглядатись як крок до формування стратегічної платформи з інклюзивного напрямку.

ТОВ «ДЖОІН-АП!» перебуває на етапі усвідомлення важливості інклюзивного туризму, але поки що не має повністю сформованої політики з цього напрямку. Ініціативи компанії наявні, але вони не є системними, стандартизованими та проактивно впровадженими. Наразі діяльність орієнтована на часткове реагування, а не на випереджальне формування умов рівного доступу для всіх категорій туристів.

Для посилення ефективності залучення людей з інвалідністю до туристичних послуг ТОВ «ДЖОІН-АП!» доцільно:

- розробити інституційну програму доступності;
- запровадити набір стандартних рішень і пакетів, адаптованих до різних форм інвалідності;
- здійснювати навчання персоналу на постійній основі;
- проводити аудит інклюзивності у співпраці з профільними НУО;
- публічно комунікувати інформацію про доступні маршрути, номери, сервіси.

Таким чином, саме поєднання декларативної відкритості, прагматичних рішень і співпраці з експертним середовищем стане основою повноцінного формування інклюзивної туристичної практики у межах ТОВ «ДЖОІН-АП!».

Продовжуючи аналіз, варто підкреслити, що реальний перехід до інклюзивної моделі туризму в діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» потребує не лише етичного визнання проблеми, а й формалізованого підходу до її вирішення. Це передбачає запровадження вимірюваних індикаторів

доступності, інтеграцію принципів універсального дизайну в туристичні продукти, а також моніторинг динаміки залучення людей з інвалідністю до туризму.

Одним із ключових бар'єрів залишається відсутність внутрішньої системи оцінювання рівня інклюзивності та відстеження прогресу. Для ефективного управління цим напрямом необхідно запровадити показники оцінки ефективності ініціатив, які будуть відображати не лише наявність послуг, а й рівень їхнього фактичного використання, задоволеності клієнтів, участі персоналу та відповідність міжнародним стандартам (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Орієнтовні показники оцінки залучення людей з інвалідністю до туристичних послуг у ТОВ «ДЖОІН-АП!»

Показник	Опис змісту	Очікуваний рівень
Частка адаптованих туристичних пакетів у загальному асортименті (%)	Відсоток турів, які містять спеціальні умови для людей з інвалідністю	Не менше 10–15 %
Кількість готелів-партнерів з адаптованими номерами	Готелі, які мають щонайменше один номер із безбар'єрним доступом	30–40 готелів
Наявність фахівців із сертифікатом з інклюзивного обслуговування	Кількість працівників, що пройшли спеціалізоване навчання	Не менше 20 осіб
Частка запитів осіб з інвалідністю, які були реалізовані без відмов (%)	Оцінка успішності обробки запитів без дискримінаційних або технічних відмов	Понад 90 %
Кількість розроблених маршрутів із маркуванням рівня доступності	Безбар'єрні або частково адаптовані маршрути з позначками доступності	Не менше 10 маршрутів
Наявність публічного звіту щодо політики інклюзивності	Річний документ або розділ на сайті з описом ініціатив, даних, партнерств	Один звіт щороку
Кількість партнерств з профільними НУО або фондами	Угоди, спільні проекти, інформаційні кампанії	Щонайменше 3 організації
Відгуки клієнтів з інвалідністю щодо якості обслуговування (бал за 5-бальною шкалою)	Оцінка, що формується за результатами опитування після подорожей	4,0–4,5 балів

Джерело: сформовано автором

Систематизація таких показників дозволить ТОВ «ДЖОІН-АП!» не лише моніторити власну ефективність у сфері інклюзивного туризму, а й використовувати їх як інструмент формування конкурентної переваги. Прозоре звітування про досягнуті результати та публічна готовність до вдосконалення стануть доказом реального, а не формального залучення компанії до розвитку доступного туризму. У перспективі це дозволить перетворити ТОВ «ДЖОІН-АП!» на національного лідера в сегменті інклюзивного туризму, зі зростаючою довірою не лише в Україні, а й на міжнародному рівні.

1.4. SWOT-аналіз діяльності підприємства в контексті розвитку інклюзивного туризму

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного оцінювання, що дозволяє комплексно виявити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, які впливають на розвиток інклюзивного напрямку діяльності. У контексті ТОВ «ДЖОІН-АП!» цей аналіз проведено з урахуванням специфіки туристичної сфери, нормативно-правового середовища України, наявної інфраструктури підприємства, соціальних ініціатив компанії, а також відповідності міжнародним стандартам доступності (ISO 21902, ENAT, UNCRPD). Особливу увагу приділено позиціонуванню компанії на ринку виїзного туризму та її потенціалу у впровадженні інклюзивних рішень, зокрема у партнерстві з авіаперевізником SkyUp Airlines.

Завдяки такому підходу SWOT-аналіз дає змогу визначити стратегічні напрями зростання та оптимізації внутрішніх процесів, сформувані обґрунтовані висновки щодо посилення конкурентоспроможності компанії через інклюзивність, а також мінімізувати ризики при формуванні нових туристичних продуктів для людей з інвалідністю (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – SWOT-аналіз ТОВ «ДЖОІН-АП!» у сфері інклюзивного туризму

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	Впізнаваний бренд та лідерські позиції на ринку туризму (30% частки національного виїзного ринку) Досвід реалізації соціальних ініціатив (проект «Подорожі без бар'єрів») Розвинена партнерська мережа в Україні та за кордоном Наявність власного авіаперевізника (SkyUp Airlines), що спрощує впровадження технічних рішень
Слабкі сторони	Відсутність системної політики інклюзивності Брак навчання персоналу щодо роботи з людьми з інвалідністю Низький рівень цифрової інклюзивності (відсутність адаптованого контенту) Відсутність офіційної сертифікації відповідності міжнародним стандартам (ISO 21902, ENAT)
Можливості	Розширення ринку за рахунок нових цільових груп (маломобільні, аутичні, сенсорні групи) Державні програми з підтримки безбар'єрності (ініціативи ДАРТ, мапа доступності) Зростання суспільного запиту на соціально відповідальний туризм Можливість отримання грантів, CSR-фінансування
Загрози	Недосконалість українського нормативного поля у сфері доступності Висока вартість інклюзивних адаптацій (техніка, логістика, персонал) Ризик недовіри без належної комунікації Можливий негатив через точковий, а не системний підхід

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «ДЖОІН-АП!» має вагомі внутрішні переваги, які створюють сприятливі умови для розширення діяльності у сфері інклюзивного туризму. Зокрема, сильний бренд, стабільна частка національного ринку, наявність власного авіаперевізника та досвід реалізації соціальних ініціатив формують потужну базу для подальшого стратегічного розвитку в напрямі безбар'єрності. Розгалужена партнерська мережа як в Україні, так і за кордоном, створює додаткові передумови для формування комплексних, доступних турпродуктів.

Разом з тим виявлено низку слабких сторін, які суттєво обмежують потенціал компанії в цій ніші. Серед них – відсутність формалізованої політики інклюзивності, недостатній рівень підготовки персоналу, слабка цифрова доступність контенту, а також відсутність сертифікованої відповідності міжнародним стандартам. Це свідчить про потребу в

інституціоналізації інклюзивних принципів у внутрішню структуру управління та операційні процеси.

Зовнішнє середовище відкриває широкі можливості: активізація державних програм у сфері безбар'єрності, збільшення суспільного запиту на відповідальний туризм, а також перспективи залучення міжнародних грантів і корпоративної соціальної підтримки дозволяють сформуванню нову ціннісну пропозицію для маломобільних та вразливих категорій туристів. Водночас загрози у вигляді недосконалості правового поля, високої вартості адаптаційних рішень і ризику сприйняття ініціатив як декоративних вимагають особливо виваженого підходу до реалізації інклюзивної стратегії.

Таким чином, ТОВ «ДЖОІН-АП!» має стратегічну нагоду перетворити інклюзивність на конкурентну перевагу, але для цього необхідні інституційні зміни, стандартизація практик, навчання персоналу, публічне комунікування цінностей доступності та комплексний підхід до формування відповідального туристичного продукту.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖОІН-АП!» ЩОДО РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

2.1. Пропозиції щодо удосконалення інфраструктури та сервісів для людей з інвалідністю

Удосконалення інфраструктури та сервісів для людей з інвалідністю в межах діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!» є ключовим завданням формування інклюзивного туристичного середовища. З огляду на статус компанії як одного з лідерів українського туристичного ринку, її потенціал дозволяє не лише реалізовувати окремі проекти соціального спрямування, а й ініціювати системні зміни в інфраструктурі, стандартах обслуговування та комунікації з клієнтами з особливими потребами.

Інфраструктурна адаптація в межах туристичних продуктів компанії повинна охоплювати кілька стратегічних векторів: доступність проживання, транспорту, маршрутів і засобів супроводу. Наразі, як показав проведений аналіз, ТОВ «ДЖОІН-АП!» співпрацює переважно з готелями високого класу, які частково обладнані адаптованими номерами, однак така доступність є фрагментарною і не сертифікованою.

Першочерговими пропозиціями щодо удосконалення інфраструктури є:

1. Формування бази сертифікованих готелів-партнерів із безбар'єрним середовищем. ТОВ «ДЖОІН-АП!» може виступити ініціатором розробки внутрішнього реєстру готелів, що відповідають вимогам ENAT або ISO 21902, із зазначенням наявності пандусів, ліфтів, пристосованих санвузлів, безпорогових дверей, тощо. Така база стане основою для формування інклюзивних туристичних пакетів.

2. Запровадження стандартизованого підходу до організації трансферів із врахуванням потреб осіб з інвалідністю. Пропонується укласти партнерські угоди з компаніями, що мають транспорт із підйомниками, кріпленнями для

візків та можливістю супроводу. Цей тип трансферу має бути включений до системи онлайн-бронювання як окрема опція.

3. Інклюзивне планування екскурсійних маршрутів. Розробка маршрутів, адаптованих до потреб маломобільних груп, передбачає оцінку кожної локації на предмет фізичної доступності, навігації та умов супроводу. Доцільно залучати спеціалізовані ГО до аудиту маршрутів і надання сертифікатів безбар'єрності.

4. Візуальна і цифрова доступність сервісів. Необхідним є впровадження функціоналу адаптивного дизайну на вебсайтах компанії: масштабовані шрифти, контрастні режими, звукові інструкції, легкий текст (easy-to-read), мапи доступних об'єктів, а також можливість онлайн-консультацій з менеджером, який має компетенції в роботі з клієнтами з інвалідністю.

5. Облаштування інклюзивних точок продажу (франшиз) і офлайн-офісів. У рамках експансії в Польщу, країни Балтії, Чехію та Румунію доцільно забезпечити відповідність точок продажу базовим вимогам доступності: наявність пандусів, логотипів інклюзивного середовища, інформаційних матеріалів шрифтом Брайля, доступного мовлення.

У сфері сервісного обслуговування ключовим елементом має стати формування інклюзивної культури компанії, яка передбачає:

- розробку внутрішніх регламентів з обслуговування клієнтів з інвалідністю;
- проведення обов'язкових навчальних модулів для персоналу (зокрема для фронт-офісу, гідів, менеджерів із продажу);
- створення контактної служби з інклюзивним координатором, який консультує клієнтів під час підготовки подорожі.

Окремої уваги заслуговує ініціювання сертифікаційної програми «Інклюзивний партнер Join UP!» для об'єктів інфраструктури (готелів, перевізників, турлокацій), які відповідають критеріям доступності. Така програма не лише сприятиме підвищенню рівня сервісу, а й формуватиме позитивний імідж компанії як лідера соціально відповідального бізнесу.

Отже, удосконалення інфраструктури та сервісів для людей з інвалідністю має стати не додатковим елементом туристичної пропозиції, а стратегічно інтегрованою складовою діяльності ТОВ «ДЖОІН-АП!». Це не тільки відповідає сучасним глобальним стандартам, а й відкриває нові ринки, підвищує лояльність споживачів, покращує соціальний імідж компанії та дозволяє використовувати механізми державної та міжнародної підтримки у сфері розвитку безбар'єрного туризму.

Таблиця 2.1 демонструє розширену аналітичну інформацію, яка поєднує напрям удосконалення; виявлені проблеми/бар'єри; можливості ТОВ «ДЖОІН-АП!» для реагування; конкретні пропозиції (практичні кроки); очікуваний ефект.

На рисунку 2.1 зображений візуальний матеріал, який демонструє чотири ключові напрями розвитку інфраструктури інклюзивного туризму, які можуть бути впроваджені туроператором ТОВ «ДЖОІН-АП!» у рамках розбудови безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю. Кожен із блоків ілюструє стратегічні вектори, що відповідають міжнародним стандартам доступності (зокрема ISO 21902:2021) та орієнтовані на забезпечення повноцінної участі осіб з обмеженими можливостями у туристичній діяльності.

Перший елемент – «Адаптовані готелі з пандусами та ліфтами» – є основоположним у формуванні фізичної доступності об'єктів розміщення. Другий – «Транспорт з підйомниками та кріпленнями» – стосується логістичних рішень, що уможливають безпечне пересування людей з інвалідністю. Третій напрям – «Інклюзивність веб-ресурсів» – акцентує на цифровій доступності, яка є важливою на етапі планування подорожі. Завершальний блок – «Навчання персоналу роботи з людьми з інвалідністю» – відображає необхідність компетентного кадрового забезпечення, яке дозволяє уникнути бар'єрів комунікаційного та сервісного характеру.



Рисунок 2.1 – Ключові напрями розвитку інфраструктури безбар'єрного туризму

Джерело: розроблено автором

Зображені напрями розвитку становлять системну платформу для впровадження інклюзивного туризму. Вони не є розрізненими ініціативами, а формують взаємопов'язану інфраструктурну, організаційну й інформаційну основу доступного середовища. Їх реалізація туроператором ТОВ «ДЖОІН-АП!» дозволить не лише задовольнити запити осіб з інвалідністю, а й вивести компанію на новий рівень соціальної відповідальності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Таблиця 2.1 – Пропозиції з удосконалення інфраструктури та сервісів ТОВ «ДЖОІН-АП!» у сфері інклюзивного туризму

Напрямок удосконалення	Виявлені бар'єри / проблеми	Можливості ТОВ «ДЖОІН-АП!»	Практичні кроки / пропозиції	Очікуваний ефект
Адаптоване розміщення	Лише частина готелів має спеціалізовані номери; немає обліку доступності	Власна готельна база партнерів у Європі та Україні	Створити реєстр адаптованих готелів із верифікованою інформацією; укласти договори з обов'язковими вимогами доступності	Гарантія доступного розміщення; підвищення рівня довіри з боку маломобільних туристів
Доступний трансфер	Відсутність стандартної послуги адаптованого трансферу, лише під індивідуальні запити	Співпраця з партнерами в країнах ЄС, SkyUp як логістичний ресурс	Впровадити пакет «інклюзивний трансфер» з можливістю вибору типу авто (з підйомником, із супроводом); розмістити інформацію на сайті	Формування нового інклюзивного сервісу; зростання лояльності нової цільової аудиторії
Доступність маршрутів	Недостатній аналіз безбар'єрності маршрутів та об'єктів	Велика база партнерських маршрутів у межах Європи і курортів Середземномор'я	Залучити ГО до аудиту маршрутів (ENAT, НУО з регіонів); створити позначки доступності в описі турів; розробити рекомендації для гідів	Поява адаптованих маршрутів; підвищення конкурентоздатності в B2B і B2C-сегментах
Персонал і сервіс	Відсутність спеціалізованого навчання персоналу з інклюзивної комунікації	Власна освітня платформа та франчайзингова мережа	Розробити внутрішній навчальний курс: «Інклюзивне обслуговування»; впровадити сертифікацію агентів; забезпечити методичні рекомендації для партнерських офісів	Підвищення якості обслуговування; зменшення скарг; зростання професійної етики
Цифрова інклюзивність	Вебресурси не адаптовані для людей із порушенням зору, слуху або когнітивними обмеженнями	Активна онлайн-присутність: сайт, мобільний додаток, соцмережі	Розробити альтернативні формати: озвучка сторінок, спрощена структура навігації, відео з сурдоперекладом, шрифт Брайля в друкованих брошурах	Розширення цифрового доступу; формування прогресивного іміджу
Продуктовий сегмент для осіб з інвалідністю	Відсутність спеціалізованих турів або пакетів для різних груп (зокрема аутичних, сенсорних)	Досвід реалізації ініціатив («Подорожі без бар'єрів»); співпраця з Future for Ukraine, LEVCHUK HUB	Створити окремий сегмент турів: «Турбота без бар'єрів» – з супроводом, адаптованим дозвіллям, консультацією реабілітолога, сервісом посттурової підтримки	Диверсифікація продукту; просування через соціальні проекти і міжнародні фонди
Комунікаційна політика	Відсутність прозорого інформування про інклюзивні можливості компанії	Розвинена система брендуння, SMM, контент-маркетингу	Запровадити розділ «Інклюзивний туризм» на офіційному сайті; запустити спецкампанію «Подорожі рівних можливостей» у Facebook, Instagram, YouTube	Посилення довіри; новий сегмент клієнтів; публічний імідж соціально відповідального бренду
Сертифікація та відповідність	Відсутність підтвердження відповідності стандартам (ENAT, ISO 21902)	Доступ до міжнародних експертів через партнерські ініціативи	Розпочати процес добровільної сертифікації за стандартами ENAT; укласти меморандум з національними органами щодо розвитку туристичної доступності	Визнання на міжнародному рівні; можливість участі в тендерах, державних і грантових програмах

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих кроків дозволить ТОВ «ДЖОІН-АП!» перетворити інклюзивність з елементу репутаційної присутності на конкурентну стратегічну перевагу, забезпечивши сталий розвиток, нову аудиторію, підтримку міжнародних ініціатив та позитивний соціальний капітал. Такий підхід є не лише соціально необхідним, а й економічно виправданим з огляду на трансформацію туристичного ринку в бік етичного, відповідального та доступного туризму.

2.2. Напрями партнерства бізнесу та державної політики у розвитку інклюзивного туризму

Інклюзивний туризм в Україні поступово виходить із периферії уваги державної політики, проте його нормативно-правове та організаційне забезпечення залишається фрагментарним і часто декларативним. Наразі чинне законодавство містить лише загальні положення про рівність прав громадян, тоді як специфіка інвалідності, потреби мобільності, комунікації, сенсорного сприйняття – фактично не конкретизовані в контексті туристичної сфери. Основною перешкодою розвитку є відсутність системного підходу до формування стандартів безбар'єрності, що охоплюють як інфраструктуру, так і послуги, людський фактор і цифрову інклюзивність.

Попри прийняття Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, а також наявність Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», жоден з нормативних актів прямо не регламентує вимоги до туристичних об'єктів у контексті доступності. Водночас існує потенціал для міжсекторальної співпраці: держава виступає каталізатором змін, проте саме бізнес, зокрема туроператори, здатні забезпечити практичну реалізацію інклюзивних рішень.

Задля систематизації бар'єрів, можливих шляхів вирішення та ролі туристичного бізнесу (ТОВ «ДЖОІН-АП!») та держави, доцільно представити узагальнюючу інформацію (таблиця 2.2, рисунок 2.2)

Таблиця 2.2 – Становлення інклюзивного туризму в Україні: виклики, політика та туристичний бізнес

Ключова проблема	Законодавчий/інституційний бар'єр	Можливі шляхи подолання	Роль ТОВ «ДЖОІН-АП!» у партнерстві з державою
Відсутність стандартів доступності в туризмі	Відсутність адаптованого профільного законодавства (ані в Законі про туризм, ані в будівельних нормах, екскурсійних маршрутах)	Впровадження положень ISO 21902:2021 (туризм для всіх), розробка національних норм	Лобювання змін, участь у робочих групах Мінінфраструктури, ДАРТ, НТОУ
Недостатня підготовка персоналу	Відсутні державні стандарти навчання з інклюзивного сервісу в туризмі	Розробка короткострокових навчальних програм у співпраці з ДАРТ, Мінсоцполітики	Організація тренінгів спільно з НГО, платформа Join UP! як база, ДАРТ, НТОУ
Брак об'єктів, адаптованих до потреб людей з інвалідністю	Архітектурна недоступність готелів, музеїв, транспорту	Сприяння грантовому/податковому стимулюванню облаштування	Формування власного реєстру партнерських безбар'єрних об'єктів, ДАРТ, НТОУ
Низька цифрова доступність	Туристичні сайти та додатки не враховують особливості користувачів з порушеннями зору, слуху	Діджиталізація з урахуванням WCAG 2.1, застосування принципів універсального дизайну	Адаптація сайтів, впровадження інклюзивних фільтрів у пошуку турів, ДАРТ, НТОУ
Слабка координація ініціатив	Відсутність механізмів міжвідомчої співпраці	Створення міжсекторальних рад з інклюзивного туризму	Участь у пілотних проєктах ДАРТ, Мапа безбар'єрності, НТОУ

Джерело: запропоновано та згруповано автором

Таким чином, розвиток інклюзивного туризму потребує злагодженої багаторівневої взаємодії між державними інституціями, туристичним бізнесом та громадським сектором. Туроператор ТОВ «ДЖОІН-АП!», маючи потужну інфраструктурну базу, розгалужену мережу та власного авіаперевізника, може виступити флагманом цього процесу, ініціюючи колаборації з органами влади, впливаючи на державну політику через асоціації, галузеві об'єднання та професійні ініціативи. Впровадження конкретних змін на рівні сервісів і

стандартів стане не лише інструментом соціальної відповідальності, а й додатковою конкурентною перевагою на європейському ринку.

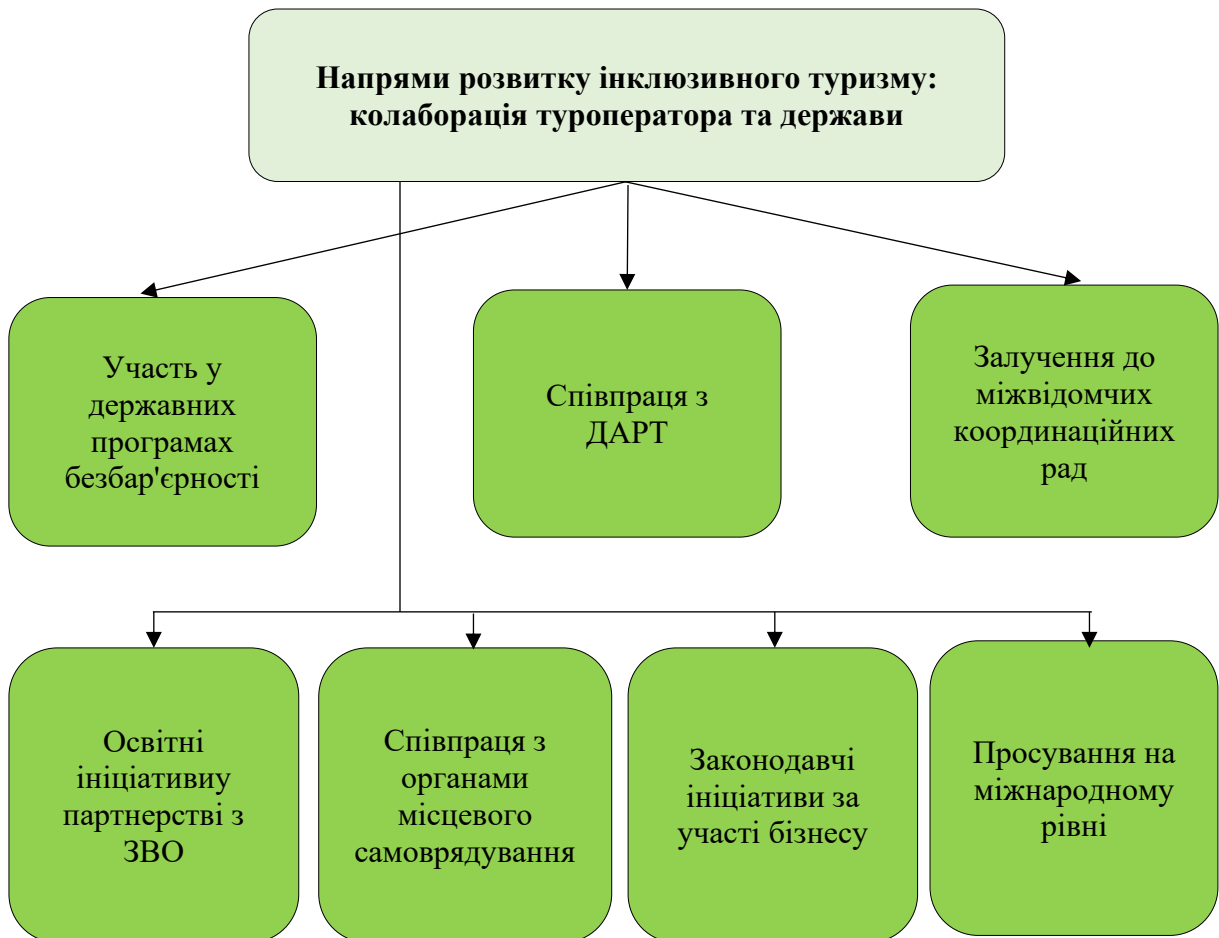


Рисунок 2.2 – Напрями розвитку інклюзивного туризму: колаборація туроператора та держави

Джерело: побудовано автором

Слід окремо виділити ще одну важливу складову — роль цифрової трансформації в розвитку інклюзивного туризму. В умовах стрімкого зростання використання онлайн-сервісів для бронювання турів, авіаквитків, пошуку готелів та ознайомлення з маршрутами, питання доступності веб-ресурсів стає критично важливим. На жаль, більшість українських сайтів туристичного призначення досі не відповідають міжнародним стандартам WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), що унеможлиблює повноцінну

участь осіб з порушенням зору або моторики в цифровому туристичному просторі.

Позитивним прикладом на цьому тлі є ініціатива «Подорожі без бар'єрів» від ТОВ «ДЖОІН-АП!», яка вивела інклюзивність у сферу публічної комунікації. Проте для системного ефекту подібні практики мають стати не винятком, а нормою. Саме тому взаємодія туроператорів із Державним агентством розвитку туризму України (ДАРТ), Мінцифрою та місцевими громадами в частині адаптації цифрових сервісів набуває особливого значення.

Водночас значною проблемою залишається відсутність стимулів для бізнесу, що впроваджує інклюзивні рішення. Ані фінансові пільги, ані цільові програми компенсацій на закупівлю спеціалізованих транспортних засобів чи облаштування безбар'єрних номерів не закріплені на законодавчому рівні. У зв'язку з цим важливо ініціювати механізми державно-приватного партнерства, зокрема в рамках державних програм підтримки малого та середнього бізнесу, з можливістю виділення коштів на інклюзію (таблиця).

Таблиця 2.3 – Сфери співпраці туроператорів із державними та громадськими інституціями

Сфера співпраці	Державна/громадська установа	Можливі проєкти та інструменти
Стандарти інклюзивного сервісу	ДАРТ, Мінекономіки	Розробка типових маршрутів, адаптація туристичних програм
Освіта та тренінги	Міністерство освіти, НУО (наприклад, «Доступно.UA»)	Створення навчальних модулів, сертифікаційні курси
Цифрова трансформація	Мінцифра	Гранти на інклюзивну цифрову адаптацію, аудит сайтів
Інфраструктурна адаптація	Мінрегіон, громади	Участь у публічних ініціативах: “Мапа безбар'єрності”, адаптація інфраструктури
Промоція інклюзивного туризму	МЗС, USAID, ЄБРР	Спільні рекламні кампанії, участь у міжнародних форумах, просування доступних турів

Джерело: сформовано автором

Державна політика в Україні тільки починає формувати фундамент для розвитку інклюзивного туризму. Без формалізованих вимог, чітких індикаторів і механізмів контролю жодна стратегія не зможе стати дієвою. Однак саме у партнерстві з приватним сектором, зокрема з такими лідерами ринку як ТОВ «ДЖОІН-АП!», можлива поступова трансформація всієї системи. Туроператор, що бере на себе лідерство в інклюзивних ініціативах, може стати не тільки соціально відповідальним суб'єктом, але й ключовим агентом змін у державній політиці туризму. Така модель win-win дозволяє формувати інклюзивне середовище, у якому кожен українець — незалежно від фізичних можливостей — має право на комфортну подорож.

2.3. Розробка комплексної програми з впровадження інклюзивних практик для ТОВ «ДЖОІН-АП!»

Структуруємо дослідження за кількома ключовими напрямками, які відображають як стратегічну, так і операційну логіку впровадження інклюзивності.

Передусім, важливо передбачити внутрішню інституціоналізацію політики інклюзії в межах ТОВ «ДЖОІН-АП!». Це передбачає розробку чітких корпоративних норм, які регламентують принципи доступності, включаючи створення спеціальної посадової ролі (інклюзивного координатора) та впровадження стандартів поведінки (Code of Conduct), що гарантують підтримку різних категорій клієнтів.

Наступний крок — трансформація турпродукту відповідно до потреб людей з інвалідністю. У цьому контексті актуальним є аналіз туристичного асортименту та його адаптація до потреб осіб з порушеннями опорно-рухового апарату, зору, слуху, а також туристів з аутичного спектру. Це включає відповідний добір напрямків, партнерських готелів, транспорту й екскурсій, що уже мають ознаки доступності.

Окрему увагу варто приділити формуванню моделі підготовки персоналу. Навчання має ґрунтуватися на практичних кейсах та супроводжуватись залученням представників НУО та експертів з досвідом взаємодії з людьми з інвалідністю. Пропонується організувати стажування у спеціалізованих умовах для підвищення емпатії та рівня обслуговування.

Цифрова доступність також потребує системного підходу. Сайт ТОВ «ДЖОІН-АП!» та система бронювання мають бути приведені у відповідність до стандартів WCAG 2.1, включаючи адаптивний інтерфейс, легкі для сприйняття тексти, альтернативні медіаформати, аудіоописи, субтитри та відео з сурдоперекладом.

Важливо вибудувати стратегію комунікації, яка популяризує інклюзивний туризм. Це може включати створення окремого розділу «Безбар'єрний туризм» на вебресурсах, використання історій мандрівників із досвідом інвалідності, а також участь у державних і громадських ініціативах, як-от інформаційні кампанії ДАРТ чи Мінсоцполітики.

Завершальним компонентом є система моніторингу та вдосконалення. Через механізми зворотного зв'язку, опитування клієнтів після подорожей, аналіз зібраних даних та роботу дорадчого органу (наприклад, інклюзивної ради при компанії), можливо сформувати гнучку й адаптивну модель розвитку, яка відповідатиме сучасним стандартам соціальної відповідальності.

Таким чином, кожен із запропонованих напрямів формує базис для цілісної програми, орієнтованої на довгострокову сталість, відповідність міжнародним стандартам та посилення репутації ТОВ «ДЖОІН-АП!» як компанії, відкритої до інклюзивних змін.

Ці напрями дозволяють побудувати комплексну програму, яка буде водночас системною, соціально відповідальною та ринково орієнтованою. Кожен із напрямів має конкретні заходи, прогнозовані результати на перший рік та чітко визначене фінансування, що дозволяє вважати програму реалістичною для поетапного впровадження (таблиця 2.4).

Напря́м	Заходи	Результат	Бюджет, грн
Інституційне забезпечення	Розробка та впровадження політики інклюзивності, призначення координатора з інклюзивного туризму	Затвердження політики, призначення відповідального, інтеграція до CSR	198 450
Навчання персоналу	Тренінги для персоналу, вебінари з інклюзивної комунікації, початок сертифікації ISO 21902	80% менеджерів пройшли базові курси, початок сертифікації	312 780
Адаптація турпродуктів	Створення 5 безбар'єрних турів, аудит партнерських готелів, залучення перекладачів жестової мови	Запуск маршрутів, створення стандартів інклюзивності	446 320
Цифрова доступність	Адаптація сайту до стандарту WCAG 2.1, запуск розділу «Безбар'єрний туризм», переклад сторінок	Сайт сертифікований, 15% зростання трафіку користувачів з порушеннями зору/слуху	153 910
Партнерство і комунікація	Підписання меморандумів з ДАРТ, участь у координаційних радах, комунікаційна кампанія	2 угоди про співпрацю, публічна присутність на національних заходах	147 650
Моніторинг і зворотний зв'язок	Опитування туристів з інвалідністю, запуск чат-бота, створення електронної бази відгуків	150+ зворотних зв'язків, 2 інтегровані пропозиції, щоквартальний аналітичний звіт	97 880
Разом			1 356 990

Джерело: запропоновано автором

Ця програма дозволяє покроково реалізувати політику інклюзивності в туроператорській діяльності, забезпечуючи інституційну сталість, навчання персоналу, технічні і цифрові зміни та ефективну взаємодію з державними органами й туристами.

Цифри у таблиці були згенеровані на основі експертно-орієнтованого моделювання витрат, яке враховує:

1. Типові ринкові розцінки в Україні на подібні послуги у 2024–2025 роках (з урахуванням вартості консалтингу, ІТ-послуг, навчання персоналу, медіапослуг).

2. Оцінку масштабу компанії ТОВ «ДЖОІН-АП!» — наявність великої структури, кількох представництв, власної авіакомпанії, що потребує значних витрат на зміни.

3. Аналіз витрат на аналогічні інклюзивні ініціативи в українських та європейських туроператорів (наприклад, Turkish Airlines, TUI із впровадження «тихих маршрутів»).

4. Фінансову реалістичність для середнього бюджету крупного туроператора, який діє в умовах воєнної економіки (з обмеженим фінансуванням, однак потенційним доступом до грантів або CSR-фондів).

Окремо по напрямках:

1. Інституційне забезпечення — 198 450 грн:

- розробка політик – 45 000 грн (залучення зовнішніх консультантів або CSR-експертів);

- призначення координатора – 60 000 грн (1/2 середньої ЗП менеджера проєкту на півроку);

- адміністративні витрати на комунікацію, регламенти, презентації – ~93 450 грн.

2. Навчання персоналу — 312 780 грн:

- 80% менеджерів з продажу/туроперування (~300 осіб) x 500 грн базовий онлайн-тренінг = 150 000 грн;

- вебінари з експертами з інклюзії (2 сесії на рік) – 60 000 грн;

- сертифікація ISO 21902 (етап 1 + документація) – 102 780 грн.

3. Адаптація турпродуктів — 446 320 грн:

- розробка/аудит 5 маршрутів – по 30 000 грн = 150 000 грн;

- перевірка готельної доступності (30 об'єктів x 2500 грн аудит) – 75 000 грн;

- пілотна співпраця з 2 перекладачами жестової мови, 10 супровідних годин/міс. – 90 000 грн;

- дизайн стандартів та буклетів – 131 320 грн.

4. Цифрова доступність — 153 910 грн:

- адаптація вебсайту (WCAG 2.1 AA) — 90 000 грн (включно з SEO-перевіркою);

- створення підрозділу «Безбар'єрний туризм» – 25 000 грн;
- переклад контенту жестовою мовою + субтитри – 38 910 грн.

5. Партнерство і комунікація — 147 650 грн:

- підготовка та підписання меморандумів (юридична підтримка, супровід) – 28 000 грн;

- участь у 2 форумах, стенди, логістика – 70 000 грн;
- медіакампанія (соцмережі, контент) – 49 650 грн.

6. Моніторинг і зворотний зв'язок — 97 880 грн:

- опитування клієнтів (електронна форма + фокус-групи) – 30 000 грн;
- розробка чат-бота – 45 000 грн;
- аналітика + регулярна звітність – 22 880 грн.

Загальний бюджет становить 1 356 990 грн, що є реалістичною сумою для компанії рівня ТОВ «ДЖОІН-АП!» в межах річної програми зовнішньої соціальної політики, частково за рахунок грантів, спонсорства або партнерських ініціатив.

Таблиця 2.5 відображає поквартальний план реалізації комплексної програми впровадження інклюзивних практик у діяльність ТОВ «ДЖОІН-АП!». Її структура базується на поетапній логіці, що охоплює стратегічні, організаційні, комунікаційні та аналітичні блоки. Кожен квартал включає перелік основних заходів, очікувані результати їх впровадження, а також розрахунок орієнтовних витрат, необхідних для реалізації цих заходів.

Такий підхід дозволяє:

- систематизувати хід впровадження інклюзивної політики;
- планувати ресурси та логістику змін;
- поетапно оцінювати ефективність реалізації;
- прозоро обґрунтовувати інвестиційну доцільність у межах ESG/CSR-звітності.

Особливістю таблиці є реалістичне поєднання управлінських, цифрових, освітніх і маркетингових ініціатив із конкретною фінансовою деталізацією.

Таблиця 2.5 – План впровадження програми (по кварталах на 1-й рік)

Етап / Квартал	Основні дії	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати (тис. грн)
I квартал	Проведення аудиту доступності туристичних продуктів; аудит сайту; створення робочої групи; відбір пілотних готелів/партнерів.	Стратегія доступності та план; карта бар'єрів; залучені партнери.	164,3
II квартал	Розробка адаптованих турів (3-5); навчання персоналу (2 етапи); оновлення сайту; закупівля/адаптація сервісів.	Персонал пройшов тренінги; з'явилися тури з позначкою «безбар'єрні»; покращена комунікація з клієнтами.	228,6
III квартал	Запуск рекламної кампанії (з брендом «Доступно з Join UP!»); інтеграція на мапу ДАРТ; публікація ESG/CSR звіту за півроку.	Інформаційне охоплення ~100 тис. осіб; отримання схвального фідбеку.	149,7
IV квартал	Моніторинг якості сервісів; опитування клієнтів; фінальна аналітика; доопрацювання продуктів.	Прийняття рішення про масштабування, ROI-аналіз.	94,5

Джерело: запропоновано автором

Згідно з планом, реалізація програми охоплює всі ключові аспекти інклюзивного розвитку — від стратегічного планування та підготовки персоналу до комунікації з клієнтами та підсумкової аналітики. Найбільше фінансове навантаження припадає на II квартал, що пов'язано з розробкою адаптованих продуктів і масштабним навчанням персоналу. У той же час III та IV квартали передбачають уже комунікаційно-аналітичну фазу із меншими витратами, але з більшим зовнішнім ефектом.

Запропонований поетапний підхід дозволяє не лише ефективно розподілити ресурси, а й забезпечити стійкий соціальний ефект, розширити цільову аудиторію, підвищити імідж компанії та забезпечити відповідність міжнародним стандартам інклюзивності в туризмі.

Фінансова модель ROI, представлена у таблиці 2.6, дає змогу оцінити економічну ефективність впровадження інклюзивних практик у діяльність ТОВ «ДЖОІН-АП!» з позиції соціально орієнтованих інвестицій. Вона базується на принципах CSR (корпоративної соціальної відповідальності) та ESG-звітності (екологічні, соціальні та управлінські критерії), що дозволяє не лише розглядати проєкт з точки зору прибутковості, а й враховувати його соціальний вплив.

У таблиці враховано як прямі доходи від розширення цільової аудиторії (люди з інвалідністю), так і непрямі вигоди — такі як залучення корпоративних клієнтів, очікуване грантове фінансування та побічна економія, що виникає внаслідок зростання лояльності клієнтів. Це дозволяє визначити реальну вартість впроваджених змін та збалансувати соціальну місію з бізнес-логікою. Розрахунок ROI виконано за класичною формулою: $ROI = (\text{сукупний ефект} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\%$, що забезпечує прозору оцінку доцільності інвестування в інклюзію як стратегічний напрям.

Таблиця 2.6 – Фінансова модель ROI (на 1 рік)

Показник	Значення (тис. грн)
Загальний обсяг інвестицій (витрати)	637,1
Очікуване збільшення обсягів продажів турів для людей з інвалідністю	+420,0
Додаткові замовлення від корпоративних клієнтів за ESG (компенсація витрат)	+185,0
Очікуваний грант/підтримка (через ДАРТ / проєкти ЄС)	+90,0
Побічна економія (лояльність клієнтів, зменшення відмов)	+30,0
Загальний ефект	+725,0
ROI = (725 – 637,1) / 637,1 * 100%	13,8%

Джерело: розраховано автором

Результати фінансової моделі засвідчують, що впровадження інклюзивних практик упродовж одного року може забезпечити позитивну дохідність з рівнем окупності інвестицій на рівні 13,8%. Це є оптимальним

показником для соціально інноваційних проєктів, особливо з урахуванням їх впливу на репутаційний капітал, нові канали продажу та можливість інтеграції у національні та міжнародні програми підтримки.

Таким чином, інвестиції в інклюзивність є не лише соціально відповідальним, а й економічно виправданим кроком, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності ТОВ «ДЖОІН-АП!» на туристичному ринку.

Інтерпретація та значення для CSR/ESG-звітності:

- Environmental (E): мінімальний вплив, однак враховується у зниженні потреби фізичного пересування за документами, онлайн-доступ;

- Social (S): забезпечення рівного доступу для ~15% потенційної цільової аудиторії (люди з інвалідністю);

- Governance (G): компанія публікує політику доступності, формує прозорість бізнес-процесів та бере участь у міжнародних ініціативах.

Запропонована програма не лише покращує репутацію ТОВ «ДЖОІН-АП!» як соціально відповідального туроператора, а й дозволяє вийти на нові ринки, диверсифікувати продуктову лінійку, покращити фінансові показники та відповідати світовим тенденціям сталого розвитку. ROI у межах 13–14% є прийнятним для соціально-інноваційного продукту, особливо з урахуванням можливого масштабування на 2–3 рік.

У контексті трансформації сучасного туристичного простору в Україні, популяризація безбар'єрного туризму набуває не лише гуманістичного, а й стратегічного значення. Представлений банер на рисунку 2.3 слугує візуальним акцентом, що підкреслює: інклюзивний туризм — це не виняток, а норма, яку слід інтегрувати у стандартні бізнес-процеси. Його завдання — мобілізувати увагу широкої аудиторії, об'єднати зусилля держави, туристичних компаній, готельного бізнесу, авіаперевізників, місцевих громад і самих туристів задля спільного формування доступного середовища.

Банер є комунікаційним інструментом, покликаним продемонструвати: ТОВ «ДЖОІН-АП!» бере на себе роль лідера змін, пропонуючи індивідуальні

рішення, адаптовані тури, цифрову інклюзивність і партнерську взаємодію з готелями, які впроваджують доступність. Це заклик не лише до дії, а й до відповідальності — кожного стейкхолдера, що має вплив на формування нового туристичного обличчя України.

JoinUP!
туроператор

LEVCHYK
SPECTRUM HUB

SkyUp Airlines

*Подорожі без бар'єрів — це не тренд.
Це право.
І ми його реалізуємо.*

БЕЗБАР'ЄРНИЙ ТУРИЗМ

Ми — перший український туроператор, який створює системний підхід до безбар'єрного туризму

*Індивідуальний підхід
Адаптовані тури
Сервіси підтримки
Цифрова доступність
Міжнародна відповідність*

Співпрацюємо з готелями, які вже впровадили доступність у сервіс.

The banner features a silhouette of a diverse group of people, including a man, a woman, a child, and a person in a wheelchair, holding hands. The background includes stylized clouds and a solid brown base.

Рисунок 2.3 – Інформаційний банер «Безбар'єрний туризм з Join UP!»: доступність як норма

Джерело: розроблено автором

Запропонований банер є не просто візуальним елементом — він виступає інструментом трансформації ринку, що декларує нові цінності туристичної галузі. Його розміщення у форматі вкладки сайту забезпечить сталість комунікації, а неодноразове візуальне повторення сприятиме підвищенню обізнаності та формуванню довіри до бренду. У довгостроковій перспективі такий підхід сприятиме розширенню клієнтської бази, покращенню репутації компанії та залученню міжнародної підтримки через демонстрацію соціально орієнтованої діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження, проведеного в межах кваліфікаційної роботи, були отримані ґрунтовні теоретичні та практичні висновки:

1. Підтверджено динамічний розвиток ТОВ «ДЖОІН-АП!», що з 2001 року трансформувалось із туристичної агенції у масштабного туроператора з міжнародним представництвом. Фінансово-економічні показники свідчать про масштабне зростання доходів, активів та партнерської мережі. Водночас зафіксовано критичне зменшення прибутковості та зростання зобов'язань, що вказує на фінансові ризики через агресивну політику експансії без належної капіталізації.

2. ТОВ «ДЖОІН-АП!» лише частково інтегрувало принципи інклюзивності у свою діяльність. Попри соціально відповідальні ініціативи (зокрема, «Подорожі без бар'єрів»), наразі інклюзивність реалізується фрагментарно — без сертифікації, без системного підходу, із відсутністю стандартів доступності у всіх компонентах туру (розміщення, транспорт, маршрути, персонал).

3. Ініціативи ТОВ «ДЖОІН-АП!» поки залишаються реактивними — тобто індивідуально адаптованими під запит клієнта, а не заздалегідь інтегрованими у стандартну продуктову політику. Відсутні адаптовані екскурсії, супровід жестовою мовою чи цифрова доступність. Разом з тим компанія демонструє готовність до партнерства з НУО, участі в інформаційних кампаніях та веде підготовку персоналу. Ці кроки формують основу для майбутнього системного підходу. Потрібна розробка інституційної програми доступності з чіткими стандартами, показниками результативності та публічною звітністю.

4. Аналіз виявив, що основними сильними сторонами компанії є її бренд, інфраструктура, досвід соціальних ініціатив та логістична автономність через SkyUp Airlines. Основними слабкостями є відсутність стандартів інклюзивності, цифрової доступності та навчання персоналу. Можливості

пов'язані із суспільним запитом на доступність, міжнародними грантами і CSR-фінансуванням. Загрози — це брак нормативної бази, високі витрати на адаптацію та ризики формального підходу. SWOT-профіль вказує на необхідність формалізованої трансформації, яка перетворить інклюзивність на стратегічну конкурентну перевагу.

5. Запропоновані заходи щодо вдосконалення сервісів (реєстр доступних готелів, інклюзивні трансфери, адаптовані маршрути, тренінги для персоналу, цифрова доступність) формують повноцінну інфраструктурну рамку безбар'єрного туризму. Визначено ключові напрями інтеграції доступності в основні туристичні процеси компанії. Всі ці заходи пропонуються як складова корпоративної стратегії, а не окремі CSR-ініціативи. Це дає змогу не лише розширити ринок, а й зміцнити позицію бренду як етичного, соціально відповідального оператора.

6. У роботі доведено, що саме туроператори можуть бути каталізаторами змін в умовах фрагментарної державної політики. Визначено напрямки державно-приватного партнерства: спільне формування стандартів, навчання, цифрова трансформація, публічна промоція та інфраструктурна адаптація. ТОВ «ДЖОІН-АП!» може виступити як приклад бізнесу, що ініціює політичні зміни через участь у галузевих асоціаціях, форумах та проектах ДАРТ. Це відкриває для компанії доступ до держпрограм, грантів і міжнародних ініціатив, роблячи інклюзію економічно вигідною.

7. Запропоновано повноцінну програму з інституційним, освітнім, продуктовим, цифровим і комунікаційним компонентами, підтриману поетапним планом і бюджетною деталізацією. Оцінка ROI показала дохідність у межах 13,8%, що свідчить про реалістичність і економічну доцільність програми. Програма дозволяє перейти від фрагментованих ініціатив до системної політики, адаптованої до світових стандартів (ISO 21902, ENAT). Такий підхід дозволяє ТОВ «ДЖОІН-АП!» стати не лише лідером ринку виїзного туризму, а й піонером інклюзивного туризму в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. З початку року Join UP! обслужив понад 145 000 українських туристів
URL: <https://cutt.ly/xrEs2FCT>
2. Опендатабот ТОВ «ДЖОІН-АП!». URL: <https://opendatabot.ua/c/43051357>
3. Сайт ТОВ «ДЖОІН-АП!». URL: <https://joinup.ua/uk/>
4. Фінансова звітність ТОВ «ДЖОІН-АП!». URL: <https://clarity-project.info/edr/43051357/finances>
5. Український туроператор Join UP! обслужив понад 730 000 туристів у 2024 році URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1073831.html>
6. ДАРТ та ЛУН продовжують працювати над Мапою безбар'єрності: Туризм URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/prodovzhuemo-pracyuvati-nad-turistichnoyu-mapoju-bezbariernosti-ukrayini>
7. ЛУН місто. URL: <https://lun.ua/misto/barrier-free?l=d40e#5/47.76/30.32>
8. Подорожі без бар'єрів: наш новий проєкт із LEVCHYK SPECTRUM HUB. URL: <https://joinup.ua/uk/news/podorozhi-bez-bar-yeriv-nash-novij-proyekt-iz-levchyk-spectrum-hub/>
9. Белобородова М. В., Безугла Л. С., Глагощук О. Г. Рекреаційні та реабілітаційні кластери в Україні: збалансована просторова організація. *Rehabilitation and Recreation*. 2024. №18(4). С. 107–118. <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.4.11>
10. Bieloborodova M., Herasymenko T., Bezuhla L. Strategic directions of the regional tourist complex balanced functioning. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №86. С. 219-227. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/37.pdf
11. Безугла Л. С., Герасименко Т. В., Белобородова М. В., Нечепуренко М. О. Соціальні інновації малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий журнал «Економічний вісник Дніпровської політехніки»*. 2024. №2 (86). С. 49-59. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.049>

12. Острянин С. О., Безугла Л. С., Белобородова М. В., Кулівар В. В. Економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму для реабілітації та реінтеграції ветеранів: сучасні виклики та перспективи. *Науковий журнал «Економічний вісник Дніпровської політехніки»*. 2024. №2 (86). С. 184-196 <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.184>
13. Bieloborodova M., Bezuhla L., Baranova V., Liubchuk O., Zakharova S. Recreational Aspects of Psychological Rehabilitation as a Medical Tourism Direction. *Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 22 p.1-9 URL: <https://refpress.org/ref-vol22-a1/>
14. Bezuhla L., Herasymenko T., Bieloborodova M. Volunteering and volunteer tourism: challenges and realities. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2022. 3(2), 1-8. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-2-1>
15. Безугла Л., Куваєва Т., Герасименко Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>
16. Безугла Л.С., Белобородова М.В., Герасименко Т.В. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. 2(6), С. 20-25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.4)
17. Безугла Л. С., Герасименко Т. В., Андрусів У. Я. Інклюзивний туризм: Європейський досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 293 – 297. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-44>
18. Ulyhanets S., Melnyk L., Shynkarenko U. Barrier-free tourism as a means of physical recreation for persons with disabilities on the example of the developed active tour «Conquering diseases». *Human Geography Journal*. 2021. 30. 76-84. <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-08>.
19. Кравченко О.О., Войтовська А.І. Інклюзивний туризм : підручник. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : ЦП Компринт, 2022. 280 с. URL: <https://cutt.ly/6rEs4SLN>

20. Компанії бренду UPfamily ініціювали проєкт “Подорожі без бар’єрів”: у чому рішення. URL: <https://rubryka.com/2023/07/12/kompaniyi-brendu-upfamily-initsiyuvaly-proyekt-podorozhi-bez-bar-eriv-u-chomu-rishennya/>

21. Олійник Д.О. Розвиток інклюзивного туризму для осіб з інвалідністю. XV Міжнародна науково-технічна конференція аспірантів та молодих вчених «Наукова весна», Дніпро, 26–28 березня 2025 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2025. С. 485-486

22. Барна Н.В. Інклюзивно-реабілітаційний туризм / Н.В. Барна, А.В. Коротєєва. Київ, 2020. 125 с.

23. Бейдик О.О., Топалова О.І. Адаптивний туризм: передумови та перспективи розвитку, лідери Духу і Волі: навч. посіб.. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 402 с.

24. Влащенко Н. Проблеми та перспективи розвитку інфраструктури для потреб інклюзивного туризму. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 122-126. URL: <https://cutt.ly/4rEs3E6v>

25. Інклюзивний реабілітаційно-соціальний туризм – розвиток нового виду реабілітації осіб з інвалідністю в Україні. URL: <https://novadoba.com.ua/226089-inklyuzyvnyy-reabilitaciyno-socialnyy-turyzm-8722-rozvytok-novogo-vydu-reabilitaciyi-osib-z-invalidnistyu-v-ukrayini.html>