

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
к.е.н., доцент кафедри

Дар'я МИХАЙЛЕНКО

Здобувач, гр. ЕД-61

Іван ЗАХАРЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О.В. Болотна**
підпис ініціали, прізвище

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Захаренко Іван Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Розвиток підприємницької активності в умовах невизначеності

керівник роботи _____ **к.е.н, доц. Д. Г. Михайленко**
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи “08” грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи підприємницької активності в туристичній галузі
2. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Феєрія».

3. Напрями оптимізації підприємницької активності ТОВ «Феєрія» в умовах невизначеності

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Теоретичний розділ	жовтень 2025
2	Аналітико-дослідницький	листопад 2025
3	Проектно-рекомендаційний	листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	грудень 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	грудень 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025

5. Дата видачі завдання “20” жовтня 2025 року

Студент

підпис

І.І. Захаренко

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Д.Г. Михайленко

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 с., 4 рис., 30 табл., 2 – додатки, 50 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємницька активність; туристичний бізнес; туристична компанія; невизначеність; бізнес-модель; фінансова стійкість; конкурентне середовище; маркетингові інструменти; оптимізація діяльності.

Об'єкт дослідження – процес розвитку підприємницької активності підприємства в умовах невизначеності.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницької активності в умовах невизначеності, спрямованих на підвищення адаптивності підприємств, їх ефективності та конкурентоспроможності

Метод дослідження – аналіз і синтез, порівняння (розділ 1); вимірювання, порівняння (розділ 2), моделювання (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі досліджено розвиток туристичного бізнесу в умовах невизначеності в Україні та визначено сутність підприємницької активності. Проаналізовано зарубіжний досвід туристичного сектору, діяльність ТОВ «Феєрія», його фінансові та конкурентні показники, а також фактори, що впливають на ефективність управління підприємством.

Розроблено заходи оптимізації підприємницької активності ТОВ «Феєрія» та запропоновано покрокову модель розвитку бізнесу у сфері воєнного туризму разом із маркетинговими інструментами для підвищення ефективності діяльності компанії..

Прогнозується, що цифровізація бізнес-процесів та активне використання соціальних платформ у поєднанні з адаптацією до умов невизначеності забезпечать стійкий розвиток підприємства, підвищення попиту на інноваційні туристичні продукти, зростання підприємницької активності ТОВ «Феєрія» та зміцнення її конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ	9
1.1. Особливості розвитку туристичного бізнесу в умовах невизначеності в Україні	9
1.2. Сутність та зміст поняття «підприємницька активність»	15
1.3. Зарубіжний досвід розвитку туризму в умовах невизначеності	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕЄРІЯ» ..	34
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Феєрія».....	34
2.2 Аналіз показників діяльності ТОВ «Феєрія»	44
2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємницької активності ТОВ «Феєрія»	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «ФЕЄРІЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	59
3.1 Формування програми бізнес-моделі ТОВ Феєрії	59
3.2 Інструменти підвищення підприємницької активності туристичної компанії	73
3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих рекомендацій ..	79
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	87
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та стрімких трансформацій економічного середовища розвиток підприємницької активності стає ключовим чинником успішного функціонування підприємств. Невизначеність зовнішніх та внутрішніх факторів – коливання попиту, економічна турбулентність, регуляторні зміни, воєнні ризики та логістичні перебої – створює додаткові виклики для бізнесу, зумовлюючи потребу у формуванні адаптивних стратегій та впровадженні інноваційних рішень.

Особливо актуальним є питання розвитку підприємницької активності для українських компаній, що працюють у туристичному секторі. Підприємства мають не лише швидко реагувати на зміни, а й передбачати їх, використовуючи сучасні інструменти управління, цифрові технології та креативні бізнес-моделі.

Наукове обґрунтування та практичні рекомендації з розвитку підприємницької активності знайшли своє відображення у працях провідних зарубіжних дослідників, серед яких Й. Шумпетер, Ф.А. фон Хайєк, П. Друкер, М. Портер, А. Сміт, А. Чандлер та інші. В Україні значний внесок у розвиток теорії підприємництва та механізмів стимулювання підприємницької активності зробили О. Бабанчиков, С. Гаврилюк, О. Градінаров, А. Гречан, В. Кузьомко, С. Клименко, Т. Омеляненко, А. Поручник та інші.

Дослідження розвитку підприємницької активності в умовах невизначеності є актуальним науково-практичним завданням, адже воно дозволяє забезпечити стійкість підприємств, ефективно використовувати ресурси, зміцнювати конкурентні позиції та впроваджувати інновації.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницької активності в умовах невизначеності, спрямованих на підвищення адаптивності підприємств, їх ефективності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити особливості розвитку туристичного бізнесу в Україні в умовах невизначеності, визначивши ключові чинники впливу на підприємницьку активність;
- розкрити сутність та зміст поняття «підприємницька активність»;
- проаналізувати зарубіжний досвід розвитку туристичного бізнесу в умовах невизначеності та визначити можливості його адаптації для українських підприємств;
- охарактеризувати ТОВ «Феєрія»;
- проаналізувати фінансово-господарські показники діяльності підприємства, виявивши ключові тенденції, сильні та слабкі сторони розвитку;
- дослідити конкурентне середовище та оцінити рівень підприємницької активності ТОВ «Феєрія»;
- розробити програму побудови бізнес-моделі ТОВ «Феєрія» з урахуванням умов невизначеності;
- визначити ефективні інструменти для підвищення підприємницької активності туристичної компанії;
- провести економічне обґрунтування та оцінку ефективності впровадження запропонованих рекомендацій, визначивши очікувані результати та вплив на конкурентні позиції підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємницької активності підприємства в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до стимулювання та підвищення підприємницької активності, зокрема на прикладі ТОВ «Феєрія».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам підприємництва, розвитку підприємницької активності, управління ризиками та адаптації бізнесу до умов невизначеності. У процесі дослідження використовувалися методи узагальнення наукових підходів, загальнонаукові прийоми аналізу й синтезу, методи логічного, порівняльного, системного та структурного аналізу, а також

метод експертних оцінок і статистичні методи для опрацювання економічних показників діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці провідних економістів і підприємницьких дослідників, тематичні публікації періодичних видань, аналітичні матеріали інформаційних ресурсів мережі Інтернет, статистичні дані, а також фактична інформація щодо діяльності ТОВ «Феєрія».

Практична значущість роботи полягає у можливості використання результатів для підвищення підприємницької активності підприємств у нестабільних ринкових умовах. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані ТОВ «Феєрія» для формування ефективної стратегії розвитку, вдосконалення управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій.

Наукова новизна полягає в удосконаленні теоретичних і методичних підходів до розвитку підприємницької активності через розроблення комплексної моделі оцінювання та управління підприємницькими ініціативами, адаптованої до специфіки ТОВ «Феєрія» та умов економічної невизначеності.

Основні результати кваліфікаційної роботи магістра були оприлюднені на науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (4 листопада 2025 р.), Харків: ДБТУ, у тезах «Розвиток підприємницької активності туристичних компаній» (додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Особливості розвитку туристичного бізнесу в умовах невизначеності в Україні

Розвиток туристичного бізнесу в Україні в останні роки відбувається у складних та надзвичайно динамічних умовах, визначених пандемією COVID-19, світовими економічними коливаннями та, найбільшою мірою, наслідками повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Туристична сфера, яка традиційно виступає чутливим індикатором загальноекономічної та безпекової ситуації, зазнала істотних трансформацій у структурі попиту, пропозиції, географії переміщень та фінансових результатів. Саме тому оцінка особливостей її розвитку в умовах невизначеності потребує комплексного розгляду статистичних, інституційних та соціально-економічних факторів, що визначили траєкторію її еволюції у 2020–2024 роках.

Характерною рисою сучасного етапу є суттєве скорочення міжнародних туристичних прибуттів в Україну. Згідно з даними Світового банку, у 2019 році країну відвідало близько 13,4 млн міжнародних туристів (overnight visitors), що було одним із найвищих показників за останні два десятиліття. Уже в 2020 році через пандемічні обмеження кількість таких прибуттів скоротилася до 3,14 млн осіб, а у 2021 році – до 3,97 млн осіб, що свідчило про поступове, хоча й дуже обмежене відновлення. Після початку повномасштабної війни у 2022 році показник зменшився до близько 2,17 млн осіб, що є мінімальним значенням за весь період спостережень. Ця динаміка демонструє глибину й тривалість шоків, які пережила галузь, та формує основу для аналізу нових тенденцій, що виникли внаслідок різкого переорієнтування туристичної активності.

Одночасно спостерігається різке зниження закордонного туризму українців. За умовними розрахунками, у 2021 році українці здійснювали близько

15 млн поїздок за кордон, а вже у 2022 році кількість скоротилася приблизно до 4,5–6 млн поїздок (30–40 % довоєнного рівня). У 2023 році, за оцінками експертів, закордонні поїздки становили лише 3–3,8 млн (20–25% від довоєнного показника), а у 2024 році спостерігалася часткове відновлення до $\approx 4,5$ млн поїздок, або 30 % від довоєнного рівня. Основні причини скорочення включають мобілізацію чоловіків, безпекові ризики, обмеження пересування та фінансові труднощі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Скорочення закордонного туризму українців

Рік	Кількість туристичних поїздок за кордон, млн	Відносно 2021 року (%)
2021	15,0	100
2022	4,5-6,0	30-40
2023	3,0-3,8	20-25
2024	4,5	30

Джерело: [31]

Найбільший спад спостерігався у 2022 році, коли кількість поїздок знизилася до 30–40 % від довоєнного рівня через мобілізацію, безпекові ризики та економічні труднощі. У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення, проте показники залишаються значно нижчими за довоєнні.

Розглянемо ключові показники міжнародних прибуттів та перетинів кордону іноземцями, що допоможе простежити зміни інтенсивності поїздок на тлі дестабілізуючих факторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка міжнародних прибуттів (overnight visitors) та іноземних в'їздів, 2019–2024 рр.

Рік	Міжнародні туристичні прибуття (осіб)	Іноземні в'їзди / entries (осіб)
2019	13438000	-
2020	3141000	-
2021	3973000	-
2022	2173000	-
2023	-	2451530
2024	-	2541883

Джерело: [31]

Важливим макроекономічним індикатором розвитку туристичного бізнесу є його внесок у формування валового внутрішнього продукту. За даними

Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), у докризовому 2019 році загальний внесок індустрії туризму (з урахуванням прямих, непрямих та індукованих ефектів) в економіку України становив близько 10,4 млрд дол. США, або приблизно 3,0% ВВП. У 2020–2021 роках цей показник знизився до 2,5–2,7% через різке скорочення міжнародної мобільності. Після початку повномасштабного вторгнення внесок туризму у ВВП зменшився ще суттєвіше: за оцінками WTTC, у 2022 році – до 2,1%, а у 2023 році – до близько 2,0% ВВП. Незважаючи на такі втрати, внутрішній туризм забезпечив часткову компенсацію падіння, що підтверджується стабільними показниками податкових надходжень та зростанням обсягів внутрішніх поїздок у 2023–2024 роках (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Динаміка туристичного потоку та внеску туризму у ВВП України у 2019–2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість міжнародних прибуттів, млн осіб	13,44	3,14	3,97	2,17	-	-
Податкові надходження від туризму, млрд грн	1,5	0,69	0,88	1,16	2,4	2,94
Туристичний збір, млн грн	214	104	165	226	143	173 (9 міс.)
Прямий внесок туризму у ВВП, %	1,4%	1,2%	1,3%	0,9%	1,8–2,0%	2,0%**
Загальний внесок туризму у ВВП, %	3,0%	2,5%	2,7%	3,0%	-	-

Джерело: [31]

У контексті макрофінансової динаміки туристична сфера також демонструє низку показових тенденцій. За даними Державного агентства розвитку туризму, податкові надходження від туристичного сектору у 2021 році становили приблизно 2,232 млрд грн, у 2023 році – 2,049 млрд грн, а у 2024 році – вже 2,938 млрд грн, що свідчить про суттєве пожвавлення економічної активності саме у внутрішньому сегменті ринку. Незважаючи на загальне скорочення міжнародної мобільності, внутрішній туризм став ключовим джерелом доходів для підприємств індустрії. Динаміку можна побачити у рис. 1.1.

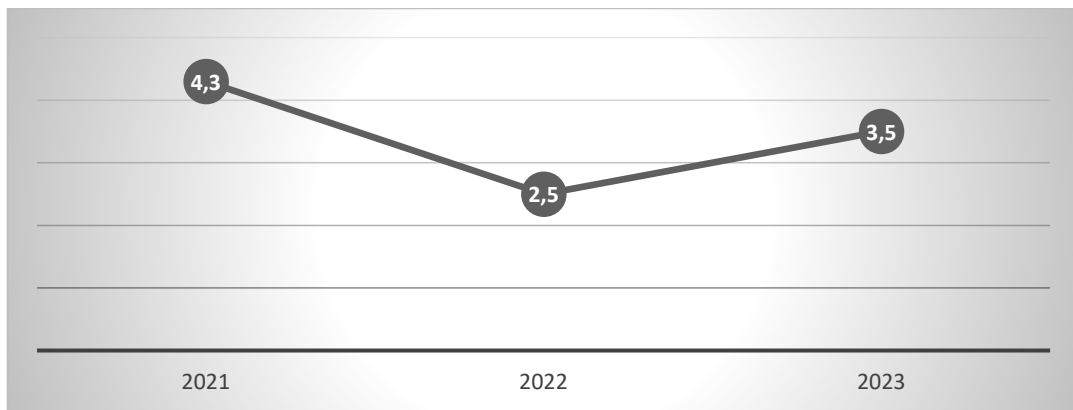


Рисунок 1.1 – Податкові надходження від туристичної сфери

Джерело: [30]

Показово, що збільшення податкових надходжень у 2024 році відбулося на тлі стабільно високої мобільності населення, що підтверджується статистикою Державної прикордонної служби України. За 11 місяців 2023 року загальна кількість перетинів державного кордону становила приблизно 32,6 млн, тоді як у 2024 році за аналогічний період – близько 32,3 млн. Частина цих поїздок є трудовими, гуманітарними чи вимушеними, однак вони створюють певний інфраструктурний попит і зумовлюють сформований «мінімальний рівень» мобільності. Табл. 1.4 узагальнює ключові показники перетинів кордону.

Таблиця 1.4 – Показники перетинів державного кордону України

Показник	Значення
Перетини кордону за 11 міс. 2023 р.	32,6 млн
Перетини кордону за 11 міс. 2024 р.	32,3 млн
Різниця між виїздами та поверненнями у 2023 р.	142 тис.

Джерело: [30]

Детальний аналіз статистики дозволяє виявити кілька важливих закономірностей. Передусім, туристична галузь зазнала різкого падіння міжнародного сегменту, проте зберегла здатність до структурної адаптації. В умовах повної недоступності низки територій та повітряного простору туристичний бізнес змістив фокус на внутрішній туризм, який став основою доходів для готельного сектору, екскурсійних бюро, санаторно-курортних закладів і локальних туристичних ініціатив. Внутрішні подорожі українців у 2022–2024 роках залишалися відносно стабільними завдяки переорієнтації

попиту на безпечніші регіони – передусім Карпати, Закарпаття, Поділля, Київську та частково Черкаську області. Така зміна структури попиту зумовила формування нових ринкових ніш, зокрема зеленого туризму, гастротуризму, мікротоверхівкових SPA-послуг і тематичних історичних маршрутів.

Водночас розвиток туристичного бізнесу відбувався під сильним впливом безпекових ризиків. Невизначеність, спричинена періодичними ракетними ударами, повітряними тривогами та обмеженнями руху, спричинила різку волатильність попиту. Туристи надають перевагу коротким поїздкам, які можна швидко скасувати або перенести, а також вибирають напрями з розвиненою інфраструктурою укриттів і системами попередження. Така структура попиту змушує бізнес коригувати моделі бронювання, впроваджувати гнучкі політики відміни, розвивати онлайн-сервіси та цифрові комунікації.

Важливою тенденцією стало також зростання ролі цифровізації. Туроператори та готелі активно інтегрували CRM-системи, мобільні додатки, автоматизовані платформи онлайн-бронювання та інструменти динамічного ціноутворення. Цифрові рішення дозволяють швидше реагувати на зміни попиту, інформувати туристів про ризики та коригування маршрутів, а також підтримувати мінімально необхідний рівень сервісу незалежно від територіальних чи логістичних складнощів. З огляду на обмежений притік іноземних туристів, цифрові інструменти також допомагають формувати позитивний імідж України на міжнародних платформах, зокрема через співпрацю з Airbnb, Booking, Expedia та іншими великими інфраструктурними сервісами.

Стратегічною особливістю розвитку галузі стало формування нових змістовних форматів туристичного продукту. Українські регіони активно розвивають військово-історичні маршрути, об'єкти пам'яті, музеї воєнного часу, маршрути природного та екологічного туризму, а також локальні фестивалі та події заходи, здатні залучити внутрішніх туристів навіть в умовах підвищеної небезпеки. Така тематизація є елементом адаптивної стратегії, дозволяє

пом'якшувати вплив невизначеності та формувати конкурентні переваги у вузьких сегментах ринку.

Разом з тим інфраструктурні втрати залишаються значним стримуючим чинником. Частина культурних об'єктів зазнала пошкоджень або повного руйнування, що потребує значних інвестицій у відновлення. Національні та міжнародні організації фіксують суттєві збитки для культурної спадщини, що у середньостроковій перспективі впливатиме на можливості розвитку культурного та екскурсійного туризму. Водночас уже зараз реалізуються державні та міжнародні ініціативи щодо реконструкції та збереження культурної інфраструктури, що створює умови для майбутнього відновлення.

Окремої уваги потребує регіональний вимір розвитку туристичної діяльності. Західні області України стали ключовими центрами туристичного тяжіння завдяки відносно високому рівню безпеки, збереженій інфраструктурі та природно-рекреаційним ресурсам. У цих регіонах фіксується зростання кількості садиб зеленого туризму, приватних готелів, рекреаційних центрів та SPA-комплексів. Київ зберігає роль провідного культурного центру, хоча обсяги туристичного потоку суттєво зменшилися порівняно з довоєнним періодом. Південні регіони, зокрема Одеська область, демонструють часткову активізацію в літній сезон, однак залежність від безпекової ситуації в Чорноморському регіоні залишається визначальною.

Таким чином, розвиток туристичного бізнесу в Україні в умовах невизначеності характеризується одночасним поєднанням кризових явищ і адаптивних процесів. Втрата міжнародного сегменту, значне скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури та високий рівень безпекових загроз формують складне середовище для галузі. Проте зростання внутрішнього туризму, активна цифровізація, тематизація туристичного продукту, підтримка з боку держави та партнерство з міжнародними платформами створюють основу для поступового відновлення. Статистичні дані свідчать про формування нової моделі туристичної поведінки, яка базується на гнучкості, коротких поїздках, внутрішньорегіональній мобільності та підвищених вимогах до безпеки. У цих

умовах туристичний бізнес продовжує адаптуватися, формуючи передумови для майбутнього зростання після стабілізації загальнонаціональної ситуації.

1.2. Сутність та зміст поняття «підприємницька активність»

Підприємницька активність є ключовим чинником розвитку економіки та інноваційного потенціалу суспільства. Вона відображає здатність суб'єктів господарювання ініціювати, організовувати та реалізовувати економічні проекти, ефективно використовувати ресурси, приймати ризики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємницька активність охоплює широкий спектр діяльності – від створення нових товарів і послуг до впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень – та є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівні.

Поняття «підприємницька активність» в сучасній економічній літературі трактують по-різному, акцентуючи увагу на певних її аспектах. Так, О. Ануфрієва, Т. Пальчевська та Г. Лагоцька визначають підприємницьку активність як інтегральну характеристику, що поєднує ініціативність, самостійність, інноваційність і відповідальність підприємця у процесі створення товарів, робіт чи послуг [1, с. 18]. Проте в цьому визначенні недостатньо відображено роль соціальних та етичних чинників, які впливають на діяльність підприємця в сучасних умовах.

І. Гонтарева розглядає підприємницьку активність як багатовимірне явище, що включає три аспекти: ініціативний, інноваційний та результативний [3, с. 29]. Це визначення добре відображає внутрішню спрямованість підприємця, але не враховує зовнішні чинники ринку, такі як конкуренція, регуляторні обмеження чи зміни в попиті, які безпосередньо впливають на ефективність підприємницької діяльності.

І. Кулиняк та А. Мавріна вважають, що «економічна активність підприємства» (включно з підприємницькою) слід розглядати як багатовимірну

категорію, яка охоплює різні види діяльності – ринкову, господарську, ділову тощо. Їхній підхід передбачає систематичний аналіз: активність – це не просто індивідуальні якості підприємця, а характеристика підприємства як цілого, що проявляється через ринкову, господарську, ділову активність [17, с. 71].

В українському правовому полі підприємницька активність розглядається крізь призму визнання підприємництва однією з фундаментальних економічних свобод. Як наголошують І. Коваленко та Л. Медвідь, конституційні гарантії свободи підприємницької діяльності визначають активність не лише як право на ведення бізнесу, а як цілісну можливість суб'єкта господарювання самостійно обирати напрями розвитку, приймати економічні рішення та нести відповідальність за їх наслідки [14, с. 129]. Такий підхід підкреслює, що підприємницька активність формується на перетині правових норм, які забезпечують рівний доступ до ринку, та ринкових умов, що стимулюють ініціативність, конкуренцію й готовність підприємця діяти в умовах невизначеності. Взаємодія цих двох складових визначає реальну спроможність підприємця проявляти економічну самостійність, адаптивність і ефективність у мінливому середовищі.

У контексті сучасної економіки, зважаючи на інформаційні та технологічні трансформації, І. Нескоросева і Буянь Ян пропонують переосмислити категорії «підприємництво» та «підприємницька діяльність» через призму інформатизації і змін у корпоративному секторі. У їхній роботі підкреслюється, що сутність підприємництва змінюється разом зі структурою економіки – тобто акценти зміщуються від простої організації бізнесу до адаптації у цифровому середовищі, здатності до гнучкого реагування, трансформації функцій підприємства тощо.

Таким чином, існуючі визначення відображають окремі аспекти підприємницької активності, проте не дають комплексного бачення її сутності, яке б включало одночасно внутрішні якості підприємця, процесуальні дії та зовнішні ринкові чинники.

Виходячи з цього, під підприємницькою активністю можна визначити як багатовимірне явище, що відображає здатність суб'єкта господарювання

проявляти ініціативність, самостійність, інноваційність та відповідальність у процесі створення та розвитку бізнесу, поєднуючи при цьому:

- внутрішні характеристики підприємця – мотивацію, креативність, готовність ризикувати та приймати рішення в умовах невизначеності;
- процесуальні аспекти діяльності – планування, організацію ресурсів, реалізацію бізнес-ідей, впровадження інновацій і управління результатами;
- зовнішні чинники ринку та середовища – конкуренцію, регуляторні вимоги, технологічні трансформації, соціальні та етичні умови, які визначають можливості та обмеження для діяльності підприємця.

Отже, підприємницька активність формує комплексну спроможність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі розглянутих підходів підприємницька активність виявляє себе у кількох взаємопов'язаних площинах, що охоплюють внутрішні характеристики підприємця, процесуальні дії та зовнішні ринкові чинники. Для більш наочного представлення структури підприємницької активності наведено табл. 1.5, де виділено ключові компоненти, їх зміст та типові прояви в діяльності підприємця.

Таблиця 1.5 – Структура підприємницької активності

Компонент	Зміст	Типові прояви
Ініціативна	Готовність до прийняття рішень і пошуку нових можливостей, відповідальність за ризик	Виявляє ринкові ніші, започатковує проекти, проявляє стратегічну ініціативу
Інноваційна	Створення та впровадження нових продуктів, технологій, методів управління	Цифровізує процеси, впроваджує інноваційні продукти, використовує технологічні рішення
Організаційна	Здатність формувати ефективну бізнес-модель та адаптувати її до змін середовища	Перебудовує процеси, змінює структуру управління, застосовує гнучкі системи контролю
Ресурсна	Залучення, комбінування та ефективне використання ресурсів	Налагоджує партнерства, оптимізує витрати, забезпечує доступ до фінансування
Результативна	Орієнтація на вимірювані економічні та соціальні результати	Забезпечує зростання продуктивності, прибутку, зайнятості та конкурентних переваг

Джерело: [12]

На основі власного визначення підприємницької активності та її компонентів доцільно виділити ключові функції, які забезпечують ефективність діяльності підприємця. Табл. 1.5 узагальнює основні функції підприємницької активності та їх зміст у практичній діяльності.

Таблиця 1.6 – Функції підприємницької активності

Функція	Зміст / Опис
Аналітична	Визначення ринкових можливостей, оцінка попиту та конкурентного середовища
Організаційна	Планування, координація та управління ресурсами
Інноваційна	Генерування ідей, впровадження нововведень
Мотиваційна	Стимулювання підприємця та команди до дій, розвиток підприємницького духу
Контролююча та коригувальна	Оцінка результатів діяльності, внесення змін у стратегію та процеси

Джерело: [9]

Як бачимо, функції підприємницької активності забезпечують комплексну реалізацію підприємницької ініціативи. Аналітична функція дозволяє оцінити ринкові можливості та конкурентне середовище, організаційна – ефективно планувати та координувати ресурси, інноваційна – впроваджувати нові ідеї та технології, мотиваційна – стимулювати підприємця та команду до активних дій, а контролююча та коригувальна забезпечує оцінку результатів і внесення необхідних змін у стратегію та процеси. У комплексі ці функції формують основу ефективної та адаптивної підприємницької діяльності.

Для більш повного розуміння сутності підприємницької активності слід окремо розглянути її завдання (табл. 1.7)

Таблиця 1.7 – Завдання підприємницької активності

Завдання	Зміст / Опис
Розробка та впровадження інновацій	Створення та впровадження нових продуктів, послуг і технологій
Оптимізація бізнес-процесів та ресурсів	Підвищення ефективності діяльності через раціональне використання ресурсів
Забезпечення конкурентоспроможності	Формування стійких переваг та розвиток підприємства
Гармонізація економічних цілей із соціальною відповідальністю	Балансування економічної ефективності з виконанням соціальних та етичних норм

Джерело: [14.]

Завдання підприємницької активності спрямовані на комплексне забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємства. Вони включають розробку та впровадження інновацій, оптимізацію бізнес-процесів і ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності, а також гармонізацію економічних цілей із соціальною відповідальністю. Виконання цих завдань дозволяє підприємцю реалізовувати стратегічні цілі, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати довгостроковий успіх бізнесу.

Підприємницька активність залежить не лише від внутрішніх характеристик підприємця або бізнес-структури, але й від зовнішніх умов та чинників, які можуть істотно сприяти або, навпаки, стримувати її реалізацію. Серед них – ринкові умови, конкуренція, державне регулювання, технологічні трансформації, соціальні очікування, інституційне середовище тощо. Саме тому успіх підприємницької ініціативи часто визначається не лише ідеєю чи ресурсами, але і контекстом, в якому вона здійснюється.

У сучасній теорії поняття Entrepreneurship ecosystem (екосистема підприємництва) розглядає зовнішнє середовище - як сукупність інституцій, ринкових, фінансових, освітніх і соціальних чинників, які створюють можливості або бар'єри для підприємництва.

Також сучасні дослідження підкреслюють роль інституційного середовища у стимулюванні або стримуванні підприємницької активності. Наприклад, аналіз після природних катастроф показав, що підприємницька активність суттєво залежить від якості державних інститутів та економічної свободи – при низькій якості інституцій негативний вплив катастроф посилюється [44].

Розглянемо ключові групи зовнішніх чинників, їхній вплив на підприємницьку активність за допомогою табл. 1.8.

Зовнішні чинники суттєво визначають, чи матиме підприємницька ініціатива шанси на успіх. Успішне поєднання сприятливих ринкових умов, адекватного інституційного середовища, технологічної спроможності, соціальної підтримки та здатності адаптуватися до кризових ситуацій створює

Таблиця 1.8 – Зовнішні чинники та їхній вплив на підприємницьку

Група чинників	Зміст / характеристика	Потенційний вплив на підприємницьку активність
Ринкові умови та конкуренція	Стан попиту, насиченість ринку, конкуренти, споживчі тенденції, динаміка цін, постачальники	Стимул: відкриття нових ніш, підсилення інновацій для конкурентної переваги Стимування: сильна конкуренція, насичення ринку, падіння попиту
Державне регулювання та інституційне середовище	Податкове, торговельне, трудове, екологічне законодавство; норми, правила, адміністративні бар'єри, державні програми підтримки	Стимул: законодавство, що підтримує бізнес/інновації, субсидії, свобода підприємництва Стимування: надмірна регуляція, корупція, нестабільність правових умов, невизначеність
Технологічні трансформації та інфраструктура	Рівень розвитку технологій, доступ до цифрових інструментів, інтернет, Big Data, AI, логістика, інші технологічні зміни	Стимул: нові можливості для бізнес-моделей, підвищення ефективності, «цифрове підприємництво» Стимування: відсутність доступу до технологій, застаріла інфраструктура, відставання від конкурентів технологічно
Соціальні та культурні очікування, інститути підтримки	Ставлення суспільства до підприємництва, освіта, підтримка з боку університетів/інкубаторів, довіра до бізнесу, соціальні норми	Стимул: сприятливий клімат, підтримка стартапів, соціальне підприємництво Стимування: негативне ставлення, низький рівень довіри, відсутність підтримки
Кризові фактори / екстрені обставини	Економічні кризи, пандемії, природні катастрофи, форс-мажори, геополітичні ризики	Стимул: нові ніші (пандемія – доставка, онлайн-сервіси, IT), адаптація, креативність Стимування: зростання ризиків, небезпека банкрутства, зниження попиту, невизначеність

Джерело: [46]

потужний фундамент для активного підприємництва. Натомість ігнорування зовнішнього контексту або несприятливі умови можуть навіть найсильнішу бізнес-ідею зробити невдалим проєктом.

У контексті української економіки це означає, що для стимулювання підприємницької активності необхідні не лише ініціатива підприємців, але й продумана державна політика, підтримка інновацій, розвиток технологічної та соціальної інфраструктури, а також формування сприятливого суспільного клімату для бізнесу.

Розглядаючи підприємницьку активність у міжнародному контексті, важливо відзначити, що зовнішнє середовище значно відрізняється в різних країнах. На рівень і характер підприємницької активності впливають економічна стабільність, регуляторні рамки, рівень розвитку технологій, доступ до фінансових ресурсів, культура підприємництва та ступінь глобальної інтеграції.

Порівняльні дослідження показують, що підприємці в країнах із розвиненою економікою зазвичай мають ширший доступ до фінансування, інноваційних технологій та глобальних ринків. Наприклад, у США та країнах Західної Європи стартапи активно використовують венчурні інвестиції та державні програми підтримки інновацій, що стимулює високий рівень інноваційної та ризикової активності.

В Україні підприємницька активність часто визначається локальними ринковими та інституційними умовами. Недостатня доступність фінансування, складне регуляторне середовище та високий рівень невизначеності створюють додаткові бар'єри для реалізації інноваційних ідей. Проте українські підприємці демонструють значну адаптивність, винахідливість і готовність використовувати цифрові технології для розширення ринку та оптимізації бізнес-процесів.

Глобалізація та інтеграція у міжнародні ринки виступають додатковим стимулом для підприємницької активності. Вихід на зовнішні ринки відкриває нові можливості для зростання, створення конкурентних переваг та поширення інновацій. Підприємці здатні швидше впроваджувати нові продукти і технології, адаптуючи свої стратегії до міжнародних стандартів, що підвищує їхню конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Нижче наведено табл. 1.9, яка ілюструє порівняння основних аспектів підприємницької активності в Україні та розвинених країнах світу.

Таблиця 1.9 – Порівняння підприємницької активності: Україна та зарубіжна практика

Аспект	Україна	Розвинені країни (США, Німеччина, Японія)	Вплив на підприємницьку активність
Інноваційна активність	Помірна, обмежена ресурсами та доступом до фінансування	Висока, підтримується венчурними інвестиціями, держпрограмами	Стимулює запуск нових продуктів, впровадження технологій
Ризик та готовність до експериментів	Часто обережна через економічну невизначеність	Високий рівень прийняття ризику, страхування та підтримка стартапів	Збільшує швидкість реалізації ідей та адаптацію бізнес- моделей
Ресурсна забезпеченість	Обмежений доступ до капіталу, технологій, партнерств	Широкий доступ до фінансів, технологій, глобальних ринків	Підвищує ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність
Взаємодія з міжнародним ринком	Часткова, переважно експортні ніші	Інтеграція у глобальні ланцюги постачання, стратегічні альянси	Стимулює масштабування бізнесу та впровадження інновацій
Регуляторне середовище	Нестабільне, високий рівень бюрократії	Стабільне, прозоре, підтримка інновацій та підприємництва	Створює сприятливий клімат для розвитку бізнесу і стартапів

Джерело: [32]

Порівняння показує, що міжнародна практика підприємництва характеризується високим рівнем доступу до ресурсів, сприятливим регуляторним середовищем і широким використанням технологій та глобальних ринків. Українські підприємці, хоча і стикаються з додатковими бар'єрами, демонструють високу адаптивність та здатність до інновацій у складних умовах. Глобалізація та інтеграція у міжнародні ринки стають ключовими чинниками стимулювання підприємницької активності, оскільки відкривають доступ до нових можливостей та ресурсів, а також підвищують стандарти конкурентоспроможності.

Таким чином, підприємницька активність виступає комплексним явищем, що поєднує внутрішні характеристики підприємця, процесуальні дії та зовнішні ринкові чинники. Вона визначає здатність суб'єктів господарювання ефективно

створювати, організовувати та реалізовувати економічні проєкти, впроваджувати інновації, оптимально використовувати ресурси та адаптуватися до змін середовища. Взаємодія аналітичних, організаційних, інноваційних, мотиваційних та контролюючих функцій забезпечує комплексну реалізацію підприємницьких ініціатив, тоді як зовнішні фактори, такі як конкуренція, регуляторні вимоги, технологічні трансформації та міжнародна інтеграція, суттєво впливають на рівень активності підприємців. У результаті підприємницька активність стає ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств як на національному, так і на міжнародному рівні.

1.3. Зарубіжний досвід розвитку туризму в умовах невизначеності

Розвиток туристичної індустрії в умовах невизначеності є актуальною проблемою для більшості країн світу, особливо враховуючи вплив глобальних кризових явищ, таких як пандемії, економічні коливання, природні катастрофи та політична нестабільність. Зарубіжний досвід демонструє, що успішне функціонування туристичного сектора в умовах високої мінливості потребує гнучких стратегій управління, диверсифікації туристичних продуктів, використання цифрових технологій та ефективної координації державної та приватної політики. Аналіз практик різних країн дозволяє виявити ефективні моделі адаптації туристичної галузі до непередбачуваних обставин і визначити ключові чинники, що забезпечують стійкість та конкурентоспроможність туристичних напрямів на міжнародному рівні.

Міжнародний туризм у період 2020–2024 рр. зазнав унікальних за масштабом трансформацій, зумовлених глобальними кризовими явищами та подальшим відновленням світової економіки. Даний період характеризується глибоким спадом у 2020 р., поступовою стабілізацією у 2021–2022 рр. та майже повним відновленням туристичних потоків у 2023–2024 рр. Аналіз динаміки

показує, що світовий туризм продемонстрував високу адаптивність, незважаючи на виклики пандемії, коливання економічної активності та зміни у поведінці споживачів.

На основі даних ООН та UNWTO можна виділити ключові показники міжнародного туризму у цьому періоді за обсягом туристичних потоків та отриманими доходами. Табл. 1.10 відображає динаміку туристичних потоків і доходів за 2020–2024 рр., демонструючи поступове відновлення галузі та зміну її структурних характеристик у розрізі світових регіонів.

Таблиця 1.10 – Динаміка міжнародного туризму у 2020–2024 рр.

Рік	Міжнародні прибуття, млн осіб	Відсоток від рівня 2019, %	Доходи від міжнародного туризму, трлн дол. США	Характеристика тенденцій
2020	400	28	0,56	Різке падіння через пандемію, глобальні обмеження та припинення мобільності
2021	540	40	0,85	Часткове відновлення завдяки пом'якшенню обмежень у низці регіонів
2022	900	63	1,0	Активне покращення, нерівномірне відновлення між регіонами
2023	1286	88	1,4	Відчутне зростання попиту, майже повне відновлення туристичних потоків
2024	1400	99	1,6	Повернення до довоєнного рівня, стабілізація та зростання доходів

Джерело: [46]

Динаміка міжнародного туризму у 2020–2024 роках відображає суттєві коливання туристичних потоків та доходів, які були зумовлені низкою глобальних кризових явищ і процесом поступового відновлення світової економіки. 2020 рік характеризується різким спадом обсягів міжнародних прибуттів, що становили лише 400 млн осіб, або 28% від рівня 2019 року, а доходи від міжнародного туризму скоротилися до 0,56 трлн дол. США. Такі показники свідчать про безпрецедентний негативний вплив пандемії COVID-19, широкомасштабних обмежень на пересування та закриття кордонів, що призвели

до суттєвого зменшення мобільності туристів і тимчасового паралічу багатьох секторів туристичної індустрії.

У 2021 році відбулося часткове відновлення туристичної активності: міжнародні прибуття зросли до 540 млн осіб, що склало 40 % від рівня 2019 року, а доходи від міжнародного туризму збільшилися до 0,85 трлн дол. США. Це зростання відображає адаптаційні процеси у галузі, включно з поступовим пом'якшенням обмежень у різних регіонах, відновленням авіаційного сполучення та активізацією туристичних послуг. Разом із тим відновлення залишалося нерівномірним, оскільки окремі регіони та напрямки зазнавали значних обмежень через локальні спалахи захворюваності, економічні та політичні ризики.

2022 рік характеризується активним відновленням туристичної галузі, що відобразилося у збільшенні кількості міжнародних прибуттів до 900 млн осіб, або 63% від рівня 2019 року, а доходи досягли 1 трлн дол. США. Позитивна динаміка пояснюється частковим подоланням наслідків пандемії, зростанням довіри туристів до безпечних подорожей та поступовим відновленням інфраструктури. Водночас відновлення залишалося нерівномірним: деякі регіони демонстрували значне пожвавлення туристичної активності, тоді як інші, зокрема ті, що постраждали від локальних економічних та політичних криз, залишалися на низькому рівні.

У 2023 році відзначається суттєве зростання туристичного попиту: міжнародні прибуття збільшилися до 1286 млн осіб (88% від довоєнного рівня), а доходи від міжнародного туризму досягли 1,4 трлн дол. США. Така тенденція свідчить про відновлення глобальної туристичної індустрії та підвищення її адаптивності до зовнішніх викликів. Зростання доходів супроводжувалося збільшенням пропозиції туристичних продуктів, диверсифікацією напрямів та впровадженням нових цифрових сервісів, що сприяло відновленню довіри споживачів.

У 2024 році міжнародний туризм демонструє стабілізацію та майже повне повернення до довоєнного рівня: обсяг прибуттів становить 1400 млн осіб, або

99 % від рівня 2019 року, а доходи сягнули 1,6 трлн дол. США. Це свідчить про завершення фази інтенсивного відновлення після глобальних криз, формування стабільної та стійкої структури туристичних потоків і доходів, а також закріплення передумов для подальшого розвитку індустрії в довгостроковій перспективі. Водночас аналіз показує, що галузь стала більш чутливою до зовнішніх ризиків, але здатною швидко реагувати на зміни умов ринку, що забезпечує її високу конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Аналіз загальної динаміки міжнародного туризму свідчить про поступове відновлення глобальної туристичної індустрії після глибокого кризового спаду у 2020 році. Водночас відновлення не було рівномірним у розрізі світових регіонів: різні частини світу демонстрували значні відмінності за темпами зростання туристичних потоків та обсягами доходів. Для більш глибокого розуміння структурних змін у міжнародному туризмі доцільно розглянути динаміку туристичних потоків за регіонами світу у 2020–2024 рр., що дозволяє оцінити регіональні особливості відновлення та визначити ключові напрямки зростання туристичної активності.

Міжнародні прибуття туристів за регіонами, проаналізуємо за допомогою табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Міжнародні туристичні потоки за регіонами світу у 2020–2024 рр., млн осіб

Регіон	Рік					
	2019 (база)	2020	2021	2022	2023	2024
Європа	745	220	310	580	690	730
Америка	219	70	100	160	190	210
Азія та Тихий океан	360	60	70	170	240	290
Африка	70	20	30	55	65	68
Близький Схід	60	15	30	55	70	75
Разом у світі	454	385	540	020	1255	1380

Джерело: [47; 48]

Аналіз міжнародних туристичних потоків за регіонами світу у 2020–2024 роках дозволяє відобразити неоднорідність відновлення туристичної активності після глобального кризового спаду 2020 року. У 2020 році всі регіони зазнали значного скорочення туристичних прибуттів у порівнянні з довоєнним 2019

роком. Найбільш постраждали Азія та Тихоокеанський регіон, де кількість міжнародних прибуттів скоротилася з 360 млн до 60 млн осіб, а також Європа – з 745 млн до 220 млн осіб. Америка, Африка та Близький Схід також продемонстрували суттєве падіння, що відображає масштабний вплив пандемії COVID-19 на глобальні туристичні потоки.

У 2021 році відновлення почало набирати темп, хоча обсяги прибуттів залишалися значно нижчими від довоєнних рівнів. Європа збільшила потоки до 310 млн осіб, Америка – до 100 млн, Азія та Тихий океан – до 70 млн, Африка – до 30 млн, Близький Схід – до 30 млн. Це свідчить про поступове пом'якшення обмежень на пересування та часткове відновлення авіаційного та наземного транспорту, однак темпи відновлення залишалися нерівномірними між регіонами.

У 2022 році відновлення прискорилося: Європа вийшла на 580 млн прибуттів, Азія та Тихий океан – 170 млн, Америка – 160 млн, Африка – 55 млн, Близький Схід – 55 млн осіб. Темпи зростання вказують на активізацію туристичної діяльності, що супроводжувалася диверсифікацією туристичних продуктів, розширенням внутрішніх і міжнародних маршрутів та поступовим відновленням інфраструктури.

У 2023 році міжнародні потоки майже досягли довоєнних рівнів у багатьох регіонах: Європа – 690 млн, Азія та Тихий океан – 240 млн, Америка – 190 млн, Африка – 65 млн, Близький Схід – 70 млн. Це свідчить про стабілізацію попиту та ефективність адаптаційних механізмів у туристичній індустрії, включаючи впровадження цифрових сервісів, посилення заходів безпеки та розвиток нових напрямів туризму.

У 2024 році відновлення стало більш рівномірним і наблизилось до довоєнних показників: Європа – 730 млн, Азія та Тихий океан – 290 млн, Америка – 210 млн, Африка – 68 млн, Близький Схід – 75 млн осіб. Загальний обсяг туристичних потоків у світі досяг приблизно 1380 млн осіб, що свідчить про повернення глобального туризму до стабільної динаміки, відновлення

доходів у галузі та формування передумов для подальшого розвитку у довгостроковій перспективі.

Поряд із динамікою туристичних потоків важливим показником стану міжнародного туризму є обсяг доходів, отриманих у результаті туристичної активності. Світові доходи від міжнародного туризму відображають не лише кількість туристів, а й рівень витрат на послуги, інфраструктуру та додаткові туристичні продукти. У період 2020–2024 років доходи галузі зазнали суттєвих коливань у зв'язку з пандемією COVID-19, поступовим відновленням мобільності населення та стабілізацією світової економіки. Аналіз цих показників дозволяє оцінити економічну ефективність туристичної індустрії, регіональні відмінності у відновленні та загальні тенденції розвитку глобального туризму.

Проаналізуємо світові доходи від міжнародного туризму у 2020–2024 рр. за допомогою табл. 1.12.

Таблиця 1.12 – Світові доходи від міжнародного туризму у 2020–2024, млрд USD

Рік	Оцінка світових доходів від міжнародного туризму (tourism receipts)
2020	548
2021	627 млрд USD
2022	1 011 млрд USD
2023	1.4–1.5 трлн USD
2024	1.6 трлн USD

Джерело: [47]

Світові доходи від міжнародного туризму у 2020-2024 роках демонструють значні коливання під впливом глобальних кризових явищ та поступового відновлення галузі. У 2020 році доходи склали 548 млрд USD через пандемію COVID-19 та обмеження пересування. У 2021 році доходи зросли до 627 млрд USD, у 2022 році – до 1 011 млрд USD, що свідчить про поступове відновлення туристичної активності. У 2023 році доходи досягли 1,4-1,5 трлн USD, демонструючи майже повне відновлення потоків і економічної активності. У 2024 році доходи склали 1,6 трлн USD, що відображає стабілізацію та

повернення до довоєнного рівня, а також підвищення ефективності туристичної індустрії на глобальному рівні.

Окрім загальних показників світових доходів, важливо досліджувати їх розподіл за регіонами світу, оскільки відновлення туристичної індустрії відбувалося нерівномірно. Різні частини світу демонстрували відмінності у темпах відновлення доходів від міжнародного туризму, що залежало від локальних економічних, соціальних та інфраструктурних умов. Аналіз регіональних доходів дозволяє оцінити ефективність адаптаційних механізмів у кожному регіоні та визначити ключові напрямки зростання туристичної галузі (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Доходи від міжнародного туризму за регіонами у 2020–2023 рр. , млрд USD

Регіон	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Світ, усього	548	627	1011	1515
Європа	239	327	549	660
Азія та Тихий океан	125	91	131	347
Америка (Північна та Південня)	125	140	243	333
Африка	15	6	12	36
Близький Схід	43	63	76	137

Джерело: [46]

Доходи від міжнародного туризму у 2020–2023 роках відновлювалися нерівномірно за регіонами. У 2020 році найбільші втрати спостерігалися в Азії та Тихоокеанському регіоні (125 млрд USD) та Африці (15 млрд USD), тоді як Європа та Америка демонстрували відносно вищі доходи – 239 та 125 млрд USD відповідно. У 2021 році відновлення відбувалося поступово: доходи Європи зросли до 327 млрд USD, Америки – до 140 млрд USD, Азії та Тихого океану залишалися на 91 млрд USD.

У 2022 році спостерігається прискорене відновлення: Європа – 549 млрд USD, Америка – 243 млрд USD, Азія та Тихий океан – 131 млрд USD, Африка та Близький Схід – 12 та 76 млрд USD відповідно. У 2023 році доходи майже

досягли довоєнного рівня: Європа – 660 млрд USD, Америка – 333 млрд USD, Азія та Тихий океан – 347 млрд USD, Африка – 36 млрд USD, Близький Схід – 137 млрд USD.

Отже, Європа та Америка відновилися швидше, тоді як інші регіони демонструють більш поступове зростання доходів, що відображає нерівномірність відновлення туристичної індустрії на глобальному рівні.

Період 2020-2024 років для міжнародного туризму характеризується глибокими кризовими коливаннями та поступовим відновленням після глобальної пандемії COVID-19. Аналіз потоків і доходів показує, що світова туристична індустрія зазнала безпрецедентного падіння у 2020 році, зокрема у регіональному розрізі найбільших втрат зазнали Азія та Тихоокеанський регіон, Африка та Близький Схід, тоді як Європа та Америка продемонстрували відносну стійкість. Поступове відновлення у 2021–2022 роках супроводжувалося нерівномірним зростанням доходів і потоків, що зумовлено локальними обмеженнями, економічними та політичними факторами. У 2023–2024 роках міжнародний туризм майже відновився до довоєнного рівня, але зберігаються структурні дисбаланси між регіонами.

Серед основних проблем, які гальмували відновлення, варто виділити:

- нерівномірність відновлення між регіонами, що обумовлена різним ступенем локальних обмежень та розвиненістю туристичної інфраструктури;
- висока чутливість галузі до глобальних криз, включно з пандеміями; економічними спадами та політичними нестабільностями;
- неоднорідність цифрової інфраструктури та сервісів, що ускладнює адаптацію до нових форматів туристичних послуг.

Основні напрями вирішення цих проблем включають:

- диверсифікація туристичних продуктів і маршрутів для зменшення залежності від окремих напрямків і регіонів.
- впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-бронювання, електронних квитків і дистанційних сервісів, для підвищення адаптивності галузі.

- розвиток регіональної інфраструктури та заходів підтримки туризму, що дозволяє скоротити нерівномірність відновлення між регіонами.
- формування стратегій кризового управління, здатних швидко реагувати на зовнішні шоки та забезпечувати стабільність доходів і потоків туристів.

Таким чином, міжнародний туризм у 2020–2024 рр. продемонстрував високу адаптивність, але водночас показав ключові виклики, які потребують системних заходів для забезпечення сталого розвитку галузі та підвищення її стійкості до майбутніх криз.

Висновок до розділу 1

Аналіз теоретичних основ підприємницької активності в туристичній галузі показав наступне:

Розвиток туристичного бізнесу України у 2020-2024 роках характеризується складністю та високим рівнем невизначеності. Галузь зазнала значного негативного впливу пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що спричинило різке падіння міжнародних туристичних потоків, скорочення виїзного туризму, втрату частини інфраструктури та зміну географії подорожей. Туристичний сектор увійшов у найглибшу кризу за час незалежності, втративши значну частину іноземного сегмента. Водночас сформувалася стійка тенденція до розвитку внутрішнього туризму, який став ключовою опорою галузі. Зросла роль зеленого, військово-історичного, гастрономічного та подієвого туризму, а західні й центральні регіони залишилися основними центрами туристичної активності.

Паралельно посилюються процеси цифровізації: активне використання CRM-систем, онлайн-бронювання, мобільних застосунків і гнучких політик продажів дозволило бізнесу оперативно реагувати на зміни попиту та підтримувати зв'язок із клієнтами. Попри значні виклики, галузь

продемонструвала здатність до адаптації та формування нової моделі розвитку, заснованої на внутрішній мобільності населення, безпеці та тематизації туристичного продукту. Саме ці структурні зрушення створюють основу для поступового відновлення та підвищення конкурентоспроможності українського туризму після стабілізації ситуації в країні.

Підприємницька активність є багатовимірним явищем, яке поєднує внутрішні характеристики підприємця, процесуальні дії та зовнішні ринкові чинники. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання проявляти ініціативність, самостійність, інноваційність та відповідальність, ефективно організовувати ресурси, впроваджувати нові продукти та технології, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати конкурентні переваги. Комплексне поєднання аналітичних, організаційних, інноваційних, мотиваційних та контролюючих функцій формує основу ефективної та адаптивної підприємницької діяльності. Рівень підприємницької активності значною мірою залежить від зовнішніх умов, зокрема ринкових, інституційних, технологічних, соціальних і кризових факторів. Сприятливе поєднання цих умов стимулює розвиток інновацій, розширення ринку та підвищення ефективності бізнес-процесів, тоді як несприятливі обставини можуть стримувати реалізацію навіть перспективних ідей.

У міжнародному контексті підприємці в розвинених країнах мають ширший доступ до ресурсів, технологій і фінансування, що стимулює інноваційну та ризикову активність. Українські підприємці, незважаючи на бар'єри, демонструють високу адаптивність, використовуючи цифрові технології та інноваційні підходи. Таким чином, підприємницька активність виступає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств як на національному, так і на міжнародному рівні.

Зарубіжний досвід розвитку туризму у 2020–2024 роках демонструє, що міжнародна туристична індустрія є надзвичайно чутливою до глобальних кризових явищ, таких як пандемії, економічні спади та політична нестабільність. Падіння у 2020 році, коли обсяги міжнародних прибуттів та доходи скоротилися

більш ніж на 70 %, показало безпрецедентну вразливість галузі. Водночас подальше поступове відновлення туристичних потоків і доходів у 2021–2024 роках свідчить про високу адаптивність індустрії, ефективність застосування цифрових технологій, диверсифікацію продуктів і маршрутів, а також координацію державних і приватних заходів підтримки.

Разом із цим аналіз регіональних показників виявив нерівномірність відновлення: Європа та Америка відновилися швидше, тоді як Азія, Африка та Близький Схід демонструють більш поступове зростання доходів і потоків. Це підкреслює важливість стратегій кризового управління, розвитку регіональної інфраструктури та інноваційних цифрових сервісів для забезпечення стабільності туристичної галузі в умовах невизначеності. Отримані уроки підтверджують необхідність комплексного підходу до підвищення стійкості і конкурентоспроможності туризму на міжнародному

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФЕЄРІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Феєрія»

Туристична компанія ТОВ «Феєрія» успішно працює на ринку туристичних послуг України з 2001 року та володіє значним професійним досвідом у сфері організації подорожей. За час діяльності компанія зарекомендувала себе як надійний туроператор, що пропонує якісний туристичний продукт і прагне забезпечити клієнтам комфортний та безпечний відпочинок.

На початковому етапі діяльності «Феєрія» позиціонувала себе як туристичне агентство, основним завданням якого була реалізація та просування турів від провідних українських та зарубіжних туроператорів. З часом компанія отримала статус туроператора, що розширило її можливості: підприємство почало самостійно розробляти та організовувати комплексні туристичні продукти для індивідуальних туристів і груп, створювати маршрути різної тривалості та вартості, формувати програму туру, забезпечувати її транспортними, екскурсійними, інформаційними та іншими послугами, встановлювати ціни та реалізовувати тури через мережу турагентств (додаток Б).

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство ТОВ «Феєрія»

Ознаки	Характеристика
Назва підприємства	ТОВ «Феєрія»
Місце знаходження (юридична адреса)	м. Київ, м. Арсенальна, пров. Хрестовий 8/9
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	Послуги з організації подорожей

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Місія ТОВ «Феєрія» полягає у створенні високоякісного туристичного продукту, що забезпечує клієнтам емоційно насичений відпочинок, комфорт та впевненість у безпеці. Компанія позиціонує себе як надійного провайдера

подорожей, який поєднує інтереси мандрівників із можливостями туристичної інфраструктури різних країн світу, пропонуючи сучасний сервіс та професійний супровід на всіх етапах подорожі.

Цілі діяльності ТОВ «Феєрія» можуть бути окреслені так:

- задоволення потреб туристів. Компанія прагне формувати гнучкі туристичні пакети та авторські програми, адаптовані до різних категорій споживачів, їхніх очікувань, стилю подорожей та рівня бюджету;
- розширення напрямків і туристичних форматів. «Феєрія» постійно оновлює асортимент турів, доповнюючи його новими європейськими та екзотичними локаціями, круїзами, спеціалізованими турами (сімейними, тематичними, оздоровчими, освітніми), а також нестандартними маршрутами;
- підвищення якості туристичного продукту. Компанія приділяє особливу увагу співпраці з перевіреними міжнародними партнерами, аналізу відгуків клієнтів, тестуванню туристичних програм та вдосконаленню стандартів обслуговування;
- адаптація сервісу до умов воєнного часу. Через закриття українського повітряного простору компанія оптимізувала логістику та організовує виїзди з іноземних аеропортів (Польща, Молдова, Румунія, Угорщина, Словаччина), забезпечуючи можливість безперервного доступу клієнтів до міжнародних подорожей;
- розвиток цифрових каналів. «Феєрія» посилює онлайн-комунікацію з клієнтами, розвиває систему онлайн-бронювання, впроваджує персоналізовані інформаційні повідомлення, підтримує активний SMM та зручні цифрові сервіси супроводу мандрівників;
- підвищення рівня довіри та безпеки. Компанія забезпечує клієнтів повним спектром інформації щодо умов подорожей, медичного та страхового покриття, підтримкою консультантів, а також оперативною допомогою у разі форс-мажорів;
- зміцнення партнерських взаємин. «Феєрія» прагне розширювати співпрацю з туристичними операторами, готелями та іноземними партнерами,

що сприяє покращенню умов для клієнтів і підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

ТОВ «Феєрія» пропонує широкий спектр туристичних напрямків та авторських програм, охоплюючи як класичні пакетні тури, так і спеціалізовані маршрути. Географія подорожей компанії включає популярні європейські країни – Чехію, Польщу, Німеччину, Угорщину, Францію, а також екзотичні напрями: Японію, Індію, Мексику, Філіппіни, Кубу, Таїланд, В'єтнам, Австралію. Попитом стабільно користуються й морські курорти Туреччини, ОАЕ, Єгипту, Італії та Греції. Окремим напрямом є організація круїзів Середземним морем та інших авторських програм.

У мирний період діяльність компанії активно спиралася на регулярні та чартерні авіарейси. Проте внаслідок повномасштабної війни та закриття повітряного простору України міжнародні авіаперельоти наразі недоступні. За цих умов ТОВ «Феєрія» адаптувало формати обслуговування, організовуючи виїзди з іноземних аеропортів (Польща, Молдова, Румунія, Словаччина, Угорщина), що дозволяє зберігати доступ клієнтів до основних туристичних продуктів.

У період з 2022 по 2024 рік структура поїздок клієнтів ТОВ «Феєрія» за кордон значно змінилася через вплив воєнних подій. Якщо до війни основна частина туристичних поїздок була рівномірно розподілена між Європою, Азією та США, то з початком конфлікту спостерігалось різке зростання попиту на напрямки, що вважалися безпечними та доступними для українських туристів (рис. 2.2).

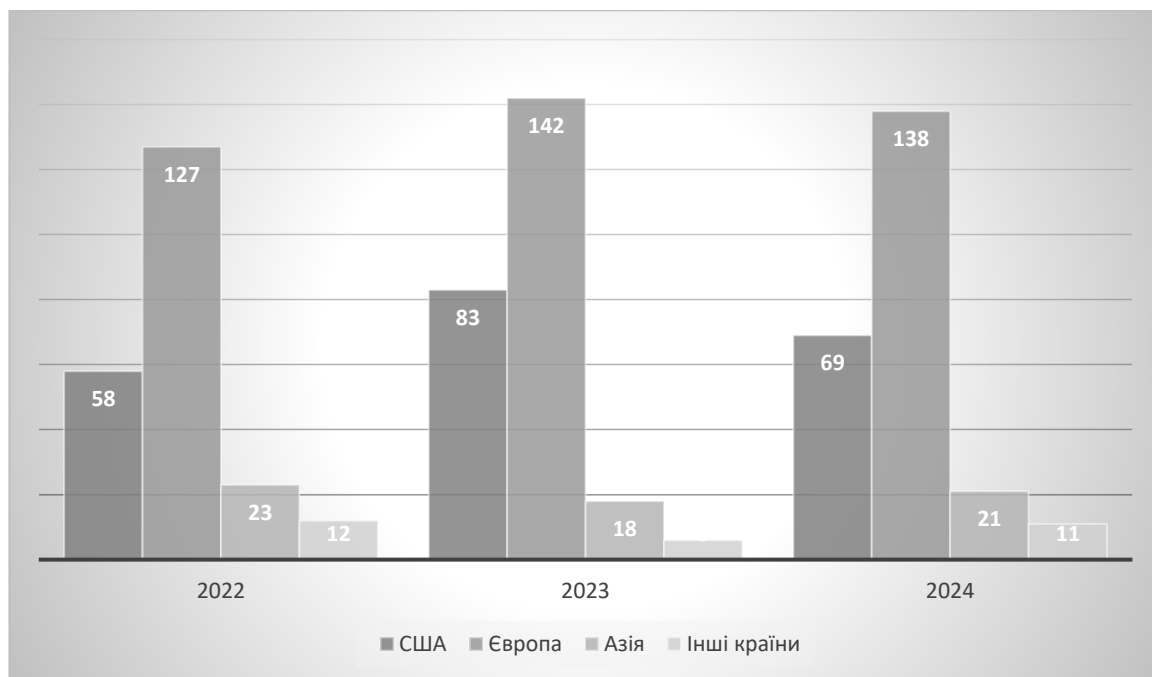


Рисунок 2.2 – Кількість поїздок ТОВ «Феєрія» за регіонами за 2022-2024 рр.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно з рис. 2.2, у 2022 році значна частина туристів обрала Європу (120 поїздок) та США (60 поїздок) через необхідність швидкого виїзду з України. Азія та інші країни залишалися менш популярними напрямками через складність логістики та більший ризик. У 2023 році спостерігається піковий рівень поїздок до США та Європи, що пояснюється масовими переміщеннями населення та активним попитом на безпечні маршрути. У 2024 році кількість поїздок дещо стабілізувалася, проте переважання США та Європи залишилося незмінним.

Ці дані дозволяють умовно оцінити зміни географічної структури туризму ТОВ «Феєрія» під час воєнного періоду та можуть слугувати основою для подальшого аналізу економічних ефектів та планування маркетингової стратегії.

Поряд із зміною географії поїздок, значних трансформацій зазнала і середня вартість туристичних послуг ТОВ «Феєрія». Вплив війни проявився у підвищенні цін через зростання витрат на транспорт, логістику та безпеку, а також через обмежену доступність деяких напрямків. Середня вартість турів до та під час війни виглядає наступним чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Середня вартість турів ТОВ «Феєрія», дол США

Рік	США	Європа	Азія	Інші країни
До війни (2021)	1980	1230	1470	1020
Під час війни (2022–2024)	2340	1395	1590	1110

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно з таблиці, найбільш суттєве зростання вартості спостерігається у напрямках до США та Європи, що пояснюється високим попитом і додатковими витратами, пов’язаними з безпекою та зміною логістичних маршрутів. Водночас Азія та інші країни залишаються менш дорогими, проте їхня ціна також зазнала незначного підвищення у порівнянні з довоєнним періодом.

Компанія продовжує розширювати туристичну пропозицію, впроваджуючи нові маршрути та вдосконалюючи якість сервісу. Особливий акцент робиться на професійному супроводі клієнтів, розвитку інноваційних туристичних продуктів і підтримці конкурентоспроможності в умовах високої нестабільності ринку.

Організаційну структуру ТОВ «Феєрія» представимо у вигляді рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Феєрія»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо із рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «Феєрія» є лінійно-функціонального типу. Вона характеризується чіткою ієрархією

підпорядкованості, що забезпечує упорядкованість управлінських процесів, розмежування функцій між елементами структури та ефективний контроль діяльності підприємства. Лінійно-функціональна структура дозволяє поєднувати вертикальне управління з функціональною спеціалізацією підрозділів, проте водночас має високу централізацію рішень, що може уповільнювати реакцію на зміни ринкового середовища та обмежувати горизонтальну комунікацію між відділами.

На верхньому рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, визначає основні напрями розвитку туристичної компанії, приймає ключові управлінські рішення та контролює ефективність діяльності окремих підрозділів. Наступною ланкою є адміністратор, котрий виконує функції координації роботи відділів, забезпечує комунікацію між ними, організовує операційні процеси та контролює дотримання внутрішніх регламентів.

Функціональна частина структури включає підрозділи, відповідальні за конкретні напрями туристичної діяльності. Відділ в'їзного туризму займається організацією прийому іноземних туристів, формуванням програм перебування, екскурсійного супроводу та логістики по Україні. Відділ виїзного туризму забезпечує роботу з клієнтами, які подорожують за кордон, формує тури, взаємодіє з іноземними партнерами, підбирає програми та контролює якість туристичних послуг. Бухгалтерія відповідає за фінансову складову діяльності підприємства, ведення обліку, розрахунки з партнерами та складання фінансової звітності. Окрему роль у структурі відіграють туристичні агенти, менеджери та кур'єри, які забезпечують безпосереднє обслуговування клієнтів, підготовку документів, формування турпродукту та оперативне функціонування компанії.

Разом з тим, така структура має певні недоліки. Висока централізація рішень створює залежність підрозділів від керівництва і може уповільнювати адаптацію до змін ринку. Жорстка вертикальна підпорядкованість інколи ускладнює горизонтальну комунікацію між відділами, що є важливим при розробці комплексних туристичних продуктів. Також існує ризик

перевантаження менеджерів і туристичних агентів у періоди високого сезонного попиту, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.

У цілому організаційна структура ТОВ «Феєрія» відповідає специфіці діяльності туристичного підприємства. Вона забезпечує збалансований розподіл функцій, ефективний контроль і високий рівень взаємодії між підрозділами, хоча потребує певної гнучкості та оптимізації комунікацій для підвищення адаптивності до зовнішніх змін.

Колектив ТОВ «Феєрія» розглядається як ключова цінність, адже співробітники є невід’ємною частиною бізнес-процесів і водночас – командою одностудійців, що поділяють корпоративні принципи. Компанія підтримує професійний розвиток своїх працівників, заохочує ініціативність, відповідальність та творче мислення. Корпоративна етика ґрунтується на поєднанні командного підходу, професійності, інноваційності та безумовної доброчесності у стосунках із партнерами і клієнтами.

Водночас важливим внутрішнім ресурсом підприємства залишається його кадровий потенціал. Професійність, досвід та мотивація працівників є тією основою, що визначає здатність компанії забезпечувати якісний сервіс та підтримувати позитивний імідж бренду. «Феєрія» приділяє значну увагу навчанню персоналу, розвитку їхніх компетенцій, підвищенню кваліфікації та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на високу якість, відповідальність і клієнтоцентричність. Згуртованість колективу є важливою умовою ефективного функціонування туристичної компанії в умовах високої конкуренції та мінливих ринкових обставин.

ТОВ «Феєрія» послідовно демонструє високу соціальну відповідальність і прагне робити реальний внесок у розвиток суспільства. Компанія реалізує низку благодійних та соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку різних категорій населення, зокрема дітей-сиріт, сімей у складних життєвих обставинах та ветеранів.

Особлива увага приділяється підтримці дітей-сиріт та дітей з малозабезпечених сімей. У межах цих програм ТОВ «Феєрія» організовує

безкоштовні туристичні поїздки, що включають покриття витрат на транспорт, проживання в готелях, харчування та екскурсійні програми. Для дітей формуються спеціальні освітньо-розважальні маршрути, які сприяють культурному розвитку, соціалізації та знайомству з історичними та природними пам'ятками України та інших країн. Крім того, компанія співпрацює з дитячими будинками та благодійними фондами, організовуючи інтегровані програми підтримки, які включають консультації, освітні майстер-класи та психологічну підтримку під час подорожей.

ТОВ «Феєрія» також активно підтримує ветеранів та військових, особливо тих, хто брав участь у бойових діях з 2014 року. Для цієї категорії організовуються безкоштовні тури для відпочинку та реабілітації, включаючи оплату транспорту, проживання в санаторіях і готелях, а також спеціальні програми оздоровлення та психологічної реабілітації. Такі поїздки спрямовані на фізичне відновлення, зниження стресу та соціальну адаптацію ветеранів у цивільному житті.

Крім того, компанія реалізує програми підтримки сімей у складних життєвих обставинах, забезпечуючи можливість тимчасового виїзду на відпочинок, оздоровлення та участі в культурно-освітніх заходах. Це включає фінансування проживання, харчування, транспорту та організацію дозвілля для дітей і батьків.

Завдяки таким комплексним підходам ТОВ «Феєрія» не лише сприяє поліпшенню соціальної ситуації для вразливих груп населення, а й формує позитивний імідж соціально відповідального підприємства, демонструючи, що бізнес може ефективно поєднувати комерційну діяльність із активним внеском у розвиток суспільства.

Для компанії принциповими є відкритість, етичність та повага до культурних традицій регіонів, з якими вона працює. «Феєрія» формує взаємини зі своїми партнерами на основі довгострокової, взаємовигідної та професійної співпраці, що забезпечує стійкість та ефективність у туристичній діяльності.

Водночас конкуренція на ринку для компанії є не загрозою, а стимулом до інновацій, підвищення стандартів і розвитку нових напрямків.

ТОВ «Феєрія» прагне гарантувати задоволення кожного туриста, забезпечуючи комфортний, безпечний і якісний відпочинок. Компанія робить внесок у розвиток українського туристичного ринку, розуміючи, що її успішне зростання пов'язане з поступальним розвитком усієї галузі. Гнучкість у прийнятті рішень, відкритість до нових технологій та модернізації сервісів залишаються ключовими чинниками конкурентних переваг компанії.

Двері «Феєрії» завжди відкриті для талановитих і активних фахівців, які прагнуть професійного розвитку та готові долучитися до колективу, що формує сучасні стандарти українського туризму. Саме високий рівень професійності та креативний підхід співробітників визначають успіх бренду та забезпечують його постійний рух уперед.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «Феєрія» значною мірою ґрунтується на здатності підприємства забезпечувати комплексний туристичний сервіс, поєднуючи традиційні підходи з інноваційними практиками управління. Компанія прагне не лише задовольняти наявний попит, а й формувати нові стандарти туристичного продукту, орієнтуючись на сучасні тенденції глобальної індустрії подорожей. Особливе значення у цьому контексті має впровадження авторських маршрутів, що вирізняються унікальністю програм, високою якістю логістичного та екскурсійного супроводу, гнучкістю та адаптивністю до потреб різних сегментів споживачів. Таким чином, «Феєрія» створює додану цінність, зміцнюючи довіру та лояльність своїх клієнтів.

Попри кризові явища, спричинені воєнним станом, підприємство демонструє здатність до стратегічної трансформації. Відсутність авіасполучення з України зумовила необхідність оперативного перегляду бізнес-процесів, що проявилось у переорієнтації логістики, оптимізації співпраці з міжнародними партнерами та адаптації туристичного продукту до нової реальності. Використання іноземних аеропортів як базових точок виїзду дало змогу компанії мінімізувати втрати, зберегти доступність ключових напрямків і забезпечити

безперервність туристичного обслуговування. Така здатність до адаптації свідчить про стійкість бізнес-моделі підприємства й ефективність управлінських рішень.

Крім того, важливою складовою розвитку компанії є цифровізація бізнес-процесів. ТОВ «Феєрія» активно впроваджує онлайн-інструменти, що дають змогу підвищити швидкість і якість обслуговування, оптимізувати комунікацію з клієнтами та зробити туристичний продукт більш доступним. Використання систем електронного бронювання, персоналізованого інформування, онлайн-консультацій та соціальних мереж сприяє формуванню сучасного формату взаємодії зі споживачем, який відповідає вимогам цифрового суспільства. Цей підхід також дозволяє розширювати аудиторію за рахунок клієнтів, які віддають перевагу дистанційному способу вибору і придбання туристичного продукту.

З огляду на розвиток ринку, важливою перевагою підприємства є акцент на формуванні довгострокових партнерських відносин. «Феєрія» співпрацює з туристичними операторами, авіакомпаніями, готельними ланцюгами, екскурсійними бюро та іншими організаціями, що дозволяє забезпечувати збалансовану ціну, стабільну якість сервісу та широкий вибір програм. Саме партнерська взаємодія відкриває перед компанією можливості для розширення спектра послуг і створення конкурентних пропозицій, що є особливо важливим у період нестабільності світового туристичного ринку.

У комплексі ці фактори підтверджують, що ТОВ «Феєрія» є стабільним і гнучким суб'єктом туристичного ринку, здатним успішно протистояти викликам та забезпечувати якісний розвиток навіть у період невизначеності. Стратегічне бачення, соціальна відповідальність, інноваційність та орієнтація на клієнта формують фундамент подальшого зростання підприємства та зміцнюють його позиції серед провідних українських туристичних компаній.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ТОВ «Феєрія» послідовно формує імідж соціально відповідальної та клієнтоорієнтованої туристичної компанії, яка не лише забезпечує високий рівень сервісу, а й активно підтримує розвиток суспільства та галузі в цілому. Поєднання професіоналізму персоналу,

відкритості до інновацій, дотримання етичних стандартів і прагнення забезпечити максимально якісний відпочинок кожному туристу створює стійкі конкурентні переваги та забезпечує подальше поступальне зростання компанії на українському туристичному ринку.

2.2 Аналіз показників діяльності ТОВ «Феєрія»

Для детальної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Феєрія» доцільно розглянути ключові фінансові та операційні показники підприємства. Серед них виділяються обсяг реалізованих туристичних послуг, структура витрат, рівень прибутковості, а також показники динаміки клієнтської бази та середнього чеку. Аналіз фінансових показників дозволяє визначити здатність компанії підтримувати стійке фінансове становище, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг. У свою чергу, оцінка операційних показників, таких як кількість туристичних пакетів, заповнюваність турів і сезонні коливання попиту, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони організаційної структури та маркетингової політики компанії. Комплексний підхід до аналізу діяльності ТОВ «Феєрія» забезпечує об'єктивне уявлення про її ринкову позицію та потенційні напрямки розвитку.

Розпочнемо з аналізу економічних показників ТОВ «Феєрія» (табл. 2.3).

Аналіз даних таблиці свідчить про нестійкий фінансово-економічний стан ТОВ «Феєрія» протягом 2022–2024 рр. Незважаючи на значне зростання чистого доходу у 2023 р. (до 407,3 тис. грн), у 2024 р. показник знизився до 155,3 тис. грн, що перевищує значення 2022 р. на 122,5%, однак не забезпечує стабільності прибутковості. Чистий прибуток залишався від'ємним у всі три роки, хоча у 2023 р. збиток значно зменшився (-791,6 тис. грн), а у 2024 р. зріс до -5000,9 тис. грн, що свідчить про нестабільність операційної діяльності та низьку ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.3 – Оцінка економічного потенціалу ТОВ «Фесрія»
за 2022-2024 рр.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1. Загальні показники						
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	69,8	407,3	155,3	+85,5	122,5
1.2	Чистий прибуток (Збиток) від господарської діяльнсоті, тис. грн	-8736,3	-791,6	-5000,9	+1735,4	-19,9
1.3	Середньорічна вартість активів, тис. грн	6260,5	5972,4	4861,6	-1398,9	-22,3
2. Основні засоби						
2.1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	9,1	0	0	-9,1	-
2.2	Фондовіддача	7,68	0	0	-7,68	-
2.3	Фондомісткість	0,13	0		-0,13	-
2.4	Фондоозброреність, тис. грн	0,414	0	0	-0,414	-
3. Оборотні активи						
3.1	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	6251,4	5972,7	4861,6	-1389,8	-22,2
3.2	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	0,011	0,068	0,032	+0,021	190,9
3.3	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	89,6	14,7	31,3	-58,3	-65,0
3.4	Тривалість одного обороту оборотних активів, дн	33182	5368	11406	-21776	-65,6
4. Система показників, які характеризують рентабельність за чистим прибутком						
4.1	Рентабельність основних засобів, %	-98988	-	-	+98988	-100
4.2	Рентабельність оборотних активів, %	-139,7	-13,2	-102,9	+36,8	-26,3
4.3	Рентабельність активів , %	-139,7	-13,2	-102,9	+36,8	-26,3

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Середньорічна вартість активів зменшилася на 22,3%, що разом із відсутністю основних засобів у 2023–2024 рр. призвело до різкого падіння фондовіддачі та фондомісткості. Фондоозброєність також скоротилася, що відображає обмеженість матеріально-технічної бази підприємства та низьку інвестиційну активність.

Щодо оборотних активів, то спостерігається зниження їх середньорічної вартості на 22,2%. Коефіцієнт обороту оборотних активів у 2023 р. зріс до 0,068, однак у 2024 р. впав до 0,032, що разом із тривалістю одного обороту 11 406 дн. свідчить про низьку швидкість обігу активів і недостатню ліквідність. Коефіцієнт завантаження оборотних активів знизився на 65%, що підкреслює неефективне використання ресурсів у 2024 р.

Рентабельність активів та оборотних засобів залишалася від'ємною протягом всього періоду, хоча у 2023 р. спостерігалось тимчасове покращення. Рентабельність основних засобів у 2022 р. мала величезно від'ємне значення через майже нульову базу активів, а у 2023–2024 рр. її розрахунок був неможливим.

В цілому, показники свідчать про критичну необхідність оптимізації структури активів, підвищення ефективності операційної діяльності та збалансування доходів і витрат для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Феєрія».

Для більш повної оцінки діяльності ТОВ «Феєрія» доцільно проаналізувати не лише фінансові показники, а й ключові операційні параметри, які відображають ефективність основної діяльності компанії. Серед таких показників особливу увагу слід приділити кількості туристичних пакетів, заповнюваності турів, а також сезонним коливанням попиту (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Умовні операційні показники ТОВ «Феєрія» за 2022–2024 рр.

Рік	Чисельність персоналу	Кількість пакетів (шт.)	Пакетів на одного працівника	Дохід на одного працівника (тис. грн)	Заповнюваність турів (%)
2022	22	7	0,32	3,17	14
2023	22	41	1,86	18,51	82
2024	7	16	2,29	22,18	32

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналіз умовних операційних показників ТОВ «Феєрія» свідчить про суттєві зміни в організації та ефективності роботи компанії протягом 2022–2024

пр. У 2022 році підприємство обслуговувало невелику кількість клієнтів: було реалізовано лише 7 туристичних пакетів при чисельності персоналу 22 особи, що зумовило низький рівень продуктивності праці – 0,32 пакета на одного працівника та дохід на одного працівника у 3,17 тис. грн. Заповнюваність турів у цей період становила лише 14%, що відображає слабкий попит та обмежену ефективність маркетингових і організаційних заходів.

У 2023 році спостерігається різке покращення показників: кількість реалізованих пакетів зросла до 41, що відповідає значному збільшенню доходу. Продуктивність праці на одного працівника підвищилася до 1,86 пакета, а дохід на одного співробітника склав 18,51 тис. грн. Заповнюваність турів досягла 82%, що свідчить про високий попит і ефективну організаційну діяльність підприємства.

У 2024 році, незважаючи на зниження загального числа реалізованих пакетів до 16, ефективність праці окремих співробітників підвищилася через скорочення чисельності персоналу до 7 осіб. Кількість пакетів на одного працівника збільшилася до 2,29, а дохід на одного працівника – до 22,18 тис. грн. Заповнюваність турів у цей період склала 32%, що свідчить про нестабільність попиту на ринку, однак підвищену індивідуальну продуктивність персоналу.

Отже, аналіз показує, що ефективність праці співробітників ТОВ «Феєрія» зростала навіть за умов зменшення загальної кількості проданих пакетів, що корелює із змінами чисельності персоналу. Водночас коливання загальної заповнюваності турів та обсягу реалізації свідчать про необхідність оптимізації маркетингової стратегії та більш точного планування сезонних пропозицій для стабілізації доходів підприємства.

Проведений фінансово-економічний аналіз дозволив оцінити внутрішні ресурси та платоспроможність ТОВ «Феєрія», визначити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері управління активами, персоналом та прибутковістю. Разом із тим, ефективність діяльності компанії значною мірою залежить не лише від внутрішніх чинників, а й від впливу зовнішнього середовища туристичного ринку.

Для комплексної оцінки умов функціонування та стратегічного розвитку доцільно провести PEST-аналіз, який дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на діяльність туристичної компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Феєрія»

Фактор	Основні аспекти
Політичний	Регулювання туристичної діяльності (ліцензії, стандарти безпеки, туристичні сертифікати); стабільність законодавства для довгострокового планування турів; державні програми підтримки внутрішнього туризму
Економічний	Макроекономічна ситуація (інфляція, коливання валют, ціни на паливо та транспорт); рівень доходів населення та попит на туристичні послуги; сезонні коливання попиту
Соціальний	Зміни у поведінці туристів та їхні переваги; доступність кваліфікованого персоналу для організації турів; репутація компанії та соціальна відповідальність (участь у благодійних або культурних проектах)
Технологічний	Використання онлайн-платформ для бронювання та маркетингу; цифровізація внутрішніх процесів; застосування сучасних технологій для підвищення зручності обслуговування клієнтів

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Політичні фактори включають регулювання туристичної діяльності, контроль якості послуг та дотримання стандартів безпеки. Стабільність законодавства та державна підтримка внутрішнього туризму створюють сприятливі умови для планування нових турів і розширення сервісних послуг. Водночас будь-які зміни в правилах ліцензування чи оподаткуванні можуть створювати додаткові ризики для фінансового планування.

Економічні фактори відображають макроекономічну ситуацію, рівень доходів населення та сезонність попиту на туристичні послуги. Зростання вартості транспортних послуг або сезонні коливання попиту можуть впливати на заповнюваність турів і дохід компанії.

Соціальні фактори включають зміни у вподобаннях клієнтів, доступність кваліфікованого персоналу та важливість соціальної відповідальності компанії, що зміцнює репутацію та підвищує довіру клієнтів.

Технологічні фактори підкреслюють значення цифровізації внутрішніх процесів, онлайн-бронювання та використання сучасних маркетингових інструментів, що забезпечує конкурентні переваги та підвищує ефективність обслуговування клієнтів.

Загалом, PEST-аналіз демонструє, що діяльність ТОВ «Феєрія» визначається високою динамічністю зовнішнього середовища, де поєднуються можливості для розвитку та інновацій із потенційними загрозами, пов'язаними із сезонністю, економічними коливаннями та конкурентним середовищем.

Для систематизації внутрішніх та зовнішніх факторів доцільним є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.6), який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства разом із зовнішніми можливостями та загрозами.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Феєрія»

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	Високий рівень сервісу та організаційного менеджменту	Залежність від сезонного попиту та туроператорів-партнерів
	Досвід роботи на туристичному ринку	Обмежена чисельність персоналу у пікові сезони
	Використання сучасних онлайн-сервісів для бронювання та маркетингу	Недостатня диверсифікація маршрутів та пропозицій
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	Розширення внутрішнього та міжнародного ринку турів	Зростання конкуренції серед туристичних агентств
	Використання цифрових технологій для залучення клієнтів	Економічна нестабільність та коливання доходів населення
	Зростання попиту на спеціалізовані та екологічні тури	Законодавчі зміни та нові регуляторні вимоги

Джерело: складено за матеріалами підприємства

SWOT-аналіз дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку компанії та сформулювати стратегічні альтернативи для підвищення ефективності діяльності. На основі цього доцільно скласти TOWS-матрицю для конкретизації стратегічних напрямів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця TOWS-аналізу ТОВ «Феєрія»

Внутрішні / Зовнішні фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO – Сила-Можливість: Розширення ринків та впровадження інноваційних турів, використовуючи досвід та онлайн-сервіси	ST – Сила-Загроза: Використання високого рівня сервісу та технологій для протидії конкуренції та адаптації до змін законодавства
Слабкі сторони (W)	WO – Слабкість-Можливість: Модернізація пропозицій та розширення маршрутів через партнерства та цифрові платформи	WT – Слабкість-Загроза: Антикризове управління сезонними ризиками та залежністю від партнерів через диверсифікацію турів і залучення додаткового персоналу

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Матриця TOWS демонструє, що ТОВ «Феєрія» може ефективно використовувати свої сильні сторони та ресурси для реалізації зовнішніх можливостей і мінімізації загроз, а також скоригувати слабкі сторони через партнерство, цифровізацію та оптимізацію маршрутної мережі.

Отже, комплексний аналіз, що включає фінансово-економічний аналіз, PEST-, SWOT- та TOWS-аналізи, дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Феєрія» демонструє стійкий потенціал для розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, незважаючи на сезонні коливання попиту та обмеження ресурсів.

2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємницької активності ТОВ «Феєрія»

У сучасних умовах цифровізації комунікаційна політика туристичних компаній стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Соціальні мережі, зокрема Instagram, виконують функцію основного каналу взаємодії з клієнтами, формують бренд-імідж, забезпечують просування туристичних продуктів та підтримують довіру споживачів. Для оцінки конкурентного середовища ТОВ «Феєрія» доцільно здійснити порівняльний аналіз

комунікаційної активності компанії з її основними конкурентами, які працюють у тому ж сегменті туристичних послуг.

Для дослідження відібрано три підприємства-конкуренти, які активно присутні у соціальних мережах: «ТурСвіт», «Відкритий Світ» та «МандриUA». Для проведеного контент-аналізу використовувалися офіційні сторінки компаній у соціальній мережі Instagram: ТОВ «Феєрія» – [34], ПП «ТурСвіт» – [36], ТОВ «Відкритий Світ» – [35], ТОВ «МандриUA» – [37]. Наявність активних профілів у соціальних мережах дозволяє оцінити інтенсивність комунікацій, інтерактивність взаємодії та прозорість інформації про туристичні пропозиції. Вказані сторінки стали основою для збору даних щодо частоти публікацій, стилю контенту, швидкості відповіді на повідомлення, застосування інтерактивних інструментів та рівня персоналізації комунікацій.

Дослідження передбачає застосування контент-аналізу офіційних сторінок компаній за період одного місяця. Для порівняння використовувалася бальна шкала (1–5), де:

- 1 – дуже низький рівень прояву показника;
- 3 – середній рівень;
- 5 – високий рівень, що забезпечує конкурентну перевагу.

Оцінка здійснювалася за такими групами критеріїв:

- інтенсивність комунікацій (частота постів, stories, регулярність активностей);
- якість комунікаційної взаємодії (настроєність на клієнта, швидкість відповіді, персоналізація);
- маркетингово-комунікаційні інструменти (використання опитувань, рекламних інтеграцій, розіграшів, інформаційних каруселей);
- прозорість та інформативність пропозицій (наявність цін, детальна інформація про тури, FAQ);
- візуальна складова контенту (послідовність стилю, якість фото, бренд-айдентика).

Враховуючи значну варіативність підходів туристичних компаній до просування послуг у соціальних мережах, зокрема в Instagram, проведена характеристика конкурентів потребує узагальнення. У зв'язку з цим нижче наведено порівняльну таблицю, яка відображає основні параметри їхньої комунікаційної та маркетингової діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Феєрія» за комунікаційною активністю (на основі Instagram)

Показник	ТОВ «Феєрія»	ПП «ТурСвіт»	ТОВ «Відкритий Світ»	ТОВ «МандриUA»
Основна спеціалізація	Класичні тури, авторські маршрути, індивідуальні подорожі	Бюджетні та середньоцінові тури	Сімейні та авторські тури	Молодіжні подорожі, активні тури
Стиль комунікації	Емоційно-орієнтований, персоналізований, дружній	Динамічний, рекламно-акційний, спрямований на масову аудиторію	Формальний, стриманий, менш емоційний	Молодіжний, креативний, інтерактивний
Комунікаційна активність (частота постів)	Висока (регулярні публікації 3–5 разів на тиждень)	Дуже висока (щоденні оновлення, сторіс)	Низька (1–2 пости на тиждень)	Висока (щоденні сторіс, 3–4 пости на тиждень)
Якість візуального контенту	Професійний, високий рівень брендингу	Середня, змішаний контент (професійний + аматорський)	Середній рівень, мало професійних фото	Дуже високий, сучасний стиль, трендові візуали
Ціновий сегмент	Середній – середньо-високий	Бюджетний – середній	Середній	Бюджетний – середній
Взаємодія з аудиторією	Активні відповіді, консультації в Direct, опитування	Висока активність: конкурси, акції, лайв-трансляції	Низька активність, відповіді із затримками	Дуже висока: Q&A-сесії, інтерактиви, колаборації
Позиціонування бренду	Надійність, унікальний досвід, професійний супровід	Доступні подорожі та висока динамічність	Сімейність, комфорт, стабільність	Молодіжність, активність, емоційність

Продовження таблиці 2.8

Стиль рекламних повідомлень	Інформаційно-емоційний, акцент на перевагах маршруту	Агресивні промо, часті акції та «гарячі» пропозиції	Стриманий, фактологічний	Креативний, трендовий, із залученням мемів та інтерактиву
Інструменти стимулювання в Instagram	Розіграші, опитування, інтерактивні сторіс	Багато акцій, промокодів, короткострокових знижок	Майже не використовується	Q&A, розіграші, стрімінг, інтерактивні формати
Сильні сторони	Професійність, якісна комунікація, персоналізація	Часті акції, активність, широкий вибір турів	Репутація сімейного туроператора, стабільність	Яскравий контент, робота з молоддю, висока взаємодія
Слабкі сторони	Вищі ціни, менше акцій	Перевантаженість рекламами, середня якість креативу	Низька активність, слабкий візуальний стиль	Обмежена аудиторія (переважно молодь)

Джерело: складено автором

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що ТОВ «Феєрія» займає сильні позиції завдяки якісній комунікації, професійному контенту та персоналізованій роботі з аудиторією. Водночас конкуренти демонструють окремі переваги: ПП «ТурСвіт» вирізняється високою активністю та широким використанням стимулюючих інструментів, «Відкритий Світ» – стабільністю та орієнтацією на сімейні подорожі, а ТОВ «МандриUA» – креативністю та високим рівнем взаємодії з молодіжною аудиторією. Це визначає необхідність для ТОВ «Феєрія» посилювати інтерактивність та адаптувати окремі інноваційні комунікаційні практики конкурентів.

Узагальнимо результати оцінки комунікаційної активності досліджуваних туристичних компаній за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз комунікаційних показників туристичних компаній

Показник	ТОВ «Феєрія»	ПП «ТурСвіт»	ТОВ «Відкритий Світ»	ТОВ «МандриUA»
Частота публікацій (пости/тиждень)	3	5	2	4
Активність у stories (показники/день)	4	5	2	4
Наявність актуальних highlights	4	5	3	5
Швидкість відповіді (годин)	12	6	24	8
Тональність комунікації	дружня	формальна	змішана	дружня
Використання інтерактиву	опитування	конкурси, опитування	низьке	Q&A, опитування
Прозорість цін	середня	висока	низька	висока
Якість візуального контенту	4	5	3	4
Персоналізація комунікацій	5	3	3	4

Джерело: [34; 35; 36; 37]

Отже, аналіз комунікаційних показників туристичних компаній свідчить про суттєві відмінності у підходах до взаємодії з цільовою аудиторією, рівні активності в цифрових каналах та якості побудови клієнтського досвіду. ТОВ «Феєрія» демонструє помірну частоту публікацій та високу персоналізацію комунікації, що формує відчуття індивідуального підходу до клієнта, хоча швидкість обробки запитів залишається відносно низькою. ПП «ТурСвіт» вирізняється найбільш стабільною та інтенсивною медіаактивністю, високою прозорістю цін та якісним візуальним контентом, що підсилює його конкурентні позиції в онлайн-просторі; проте характер комунікації є більш формалізованим, що може знижувати емоційний контакт із аудиторією.

ТОВ «Відкритий Світ» демонструє найнижчі показники активності, інтерактивності та прозорості цін, а також характеризується тривалою швидкістю відповіді, що може негативно позначатися на рівні довіри

споживачів. Змішана тональність комунікації створює неоднозначність у позиціонуванні бренду. Натомість ТОВ «МандриUA» підтримує достатньо високу частоту публікацій, активно використовує інтерактивні формати, вирізняється дружньою тональністю та високою прозорістю цін, забезпечуючи збалансований рівень комунікаційної ефективності.

Загалом результати порівняння демонструють, що найсильніші позиції у сфері цифрових комунікацій має ПП «ТурСвіт», тоді як найбільші резерви для вдосконалення спостерігаються у ТОВ «Відкритий Світ». ТОВ «Феєрія» і ТОВ «МандриUA» займають проміжні позиції, поєднуючи достатній рівень активності зі сприятливою тональністю та персоналізованими підходами, що забезпечує позитивний імідж і конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг.

Проведений порівняльний аналіз комунікаційних показників туристичних компаній свідчить про суттєві відмінності у підходах до взаємодії з цільовою аудиторією, рівні активності в цифрових каналах та якості побудови клієнтського досвіду. Зокрема, ТОВ «Феєрія» демонструє високий рівень персоналізації та професійного контенту, що створює конкурентну перевагу у формуванні індивідуального клієнтського досвіду. Водночас компанія має певні обмеження щодо частоти публікацій та інтерактивності, які можна розглядати як внутрішні слабкі сторони.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища свідчить, що ринок туристичних послуг у соціальних мережах характеризується високою динамічністю та значним рівнем конкуренції. ПП «ТурСвіт» вирізняється інтенсивною медіаактивністю та широким використанням стимулюючих інструментів, що забезпечує їм перевагу в онлайн-просторі. ТОВ «Відкритий Світ» демонструє стабільність та орієнтацію на сімейні подорожі, однак має низьку інтерактивність і обмежену прозорість комунікацій. ТОВ «МандриUA» акцентує увагу на молодіжній аудиторії, креативному контенті та високому рівні взаємодії, що створює ефективне залучення споживачів. У такому контексті ТОВ «Феєрія» утримує проміжні позиції, поєднуючи якісний професійний контент,

персоналізовану комунікацію та дружню тональність, що формує позитивний бренд-імідж. Водночас існує необхідність подальшого розвитку інтерактивних елементів та адаптації сучасних цифрових практик конкурентів для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз діяльності підприємства ТОВ «Феєрія» показав наступне:

ТОВ «Феєрія» є стабільним і професійним учасником туристичного ринку України, який успішно поєднує традиційні підходи та інноваційні практики у створенні туристичних продуктів. Компанія демонструє високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану, шляхом оптимізації логістики, використання іноземних аеропортів для виїздів та впровадження цифрових сервісів для бронювання та супроводу туристів. Чітка організаційна структура, злагоджена робота функціональних підрозділів і професіоналізм персоналу дозволяють забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, оперативно реагувати на зміни ринкових умов та підтримувати конкурентоспроможність компанії навіть у складних економічних і соціальних обставинах.

Водночас ТОВ «Феєрія» активно реалізує соціально відповідальні програми, спрямовані на підтримку дітей-сиріт, малозабезпечених сімей, ветеранів та військових, що підсилює позитивний імідж компанії та формує довіру клієнтів і партнерів. Підприємство поєднує орієнтацію на клієнта, впровадження інновацій та розвиток авторських туристичних маршрутів із високими стандартами сервісу та безпеки. Завдяки такому комплексному підходу компанія не лише зміцнює свої позиції на ринку, а й сприяє розвитку туристичної галузі України загалом, формуючи стійкі конкурентні переваги,

підвищуючи лояльність споживачів та закладаючи фундамент для подальшого стратегічного зростання.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Феєрія» свідчить про наявність у компанії значущих переваг та певних недоліків. Фінансово-економічні показники свідчать про нестійкість прибутковості та обмеженість матеріально-технічної бази, що вимагає оптимізації структури активів і підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас, позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці співробітників та поступове підвищення доходу на одного працівника, що демонструє потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності.

Операційні показники та PEST-аналіз зовнішнього середовища підкреслюють значну динамічність ринку туристичних послуг і необхідність адаптивної маркетингової стратегії, врахування сезонних коливань попиту, економічних факторів та технологічних тенденцій. SWOT- та TOWS-аналізи вказують на можливості для розвитку за рахунок цифровізації, розширення маршрутів і впровадження інноваційних турів, а також на потенційні загрози від конкуренції, регуляторних змін і нестабільності доходів населення.

Загалом, ТОВ «Феєрія» має стійкий потенціал для розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг за умови оптимізації внутрішніх процесів, ефективного використання ресурсів та стратегічного реагування на виклики зовнішнього середовища. Комплексний підхід до аналізу діяльності дозволяє окреслити конкретні напрями для підвищення фінансової стабільності, продуктивності персоналу та задоволення потреб клієнтів.

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТОВ «Феєрія» має помітні переваги у сфері цифрових комунікацій завдяки високому рівню персоналізації, професійному контенту та дружній тональності спілкування з клієнтами. Це дозволяє компанії формувати позитивний бренд-імідж і забезпечує певну конкурентну перевагу у сегменті туристичних послуг, особливо щодо індивідуального клієнтського досвіду. Водночас внутрішні обмеження, зокрема недостатня частота публікацій та обмежений рівень

інтерактивності, обмежують ефективність комунікацій та потребують подальшого вдосконалення.

Порівняння з основними конкурентами показує, що на ринку спостерігається висока динамічність та різноманітність підходів до просування туристичних продуктів. ПП «ТурСвіт» виділяється інтенсивною медіаактивністю та широким використанням стимулюючих інструментів, «Відкритий Світ» характеризується стабільністю і орієнтацією на сімейні подорожі, а ТОВ «МандриUA» акцентує увагу на креативності та молодіжній аудиторії. У такому контексті ТОВ «Феєрія» займає проміжні позиції, поєднуючи сильні комунікаційні практики з потенціалом для розвитку інтерактивних інструментів.

Саме тому, для підвищення конкурентоспроможності та ефективності цифрової комунікаційної стратегії компанії доцільно зосередитися на збільшенні частоти публікацій, активнішому використанні інтерактивних форматів та адаптації передових практик конкурентів. Це дозволить зміцнити позиції ТОВ «Феєрія» на ринку туристичних послуг та забезпечити стійкий розвиток бренду в онлайн-просторі.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «ФЕЄРІЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Формування програми бізнес-моделі ТОВ Феєрії

З метою оптимізації чинної бізнес-моделі туристичного підприємства ТОВ «Феєрія» та усунення проблем, що стримують його інноваційний розвиток у сучасних умовах, пропонуємо інноваційний проект у напрямку розвитку воєнного туризму.

Феномен воєнного туризму в Україні стрімко розвивається. За даними порталу RFI, щомісяця до країни прибувають десятки іноземних гостей, які готові заплатити від 150 до 250 євро за подорожі місцями бойових дій [де замовити]. Такі мандрівники прагнуть відчувати атмосферу подій, на власні очі побачити масштаби руйнувань і глибше зрозуміти мужність українців. Для значної частини відвідувачів це не просто екскурсія – це можливість особисто долучитися до свідчення історичних подій світового масштабу.

Воєнний туризм – це більше, ніж звичайна мандрівка. Це шлях до глибшого розуміння подій, прояв емпатії та підтримки України. Кожен приїзд іноземців стає своєрідним жестом солідарності, можливістю почути справжні свідчення очевидців і відчувати дух незламності, який формує сучасну українську історію.

Мілітарі-тури можуть мати різні формати, проте найбільш популярними вважають такі напрями:

- подорожі до місць, пов'язаних із важливими воєнно-історичними подіями, зокрема до музеїв, тематичних виставок або локацій, де відбувалися ключові битви;
- участь у лекціях, тематичних зустрічах та освітніх заходах з історичної тематики;

- відвідування експозицій і подій, присвячених військовій техніці та озброєнню;
- можливість особисто випробувати окремі види військової техніки чи зброї;
- занурення в армійський побут із проходженням базових елементів військової або медичної підготовки;
- подорожі до регіонів і локацій, де тривають або нещодавно відбувалися бойові дії.

Останній різновид часто відносять до так званого дарк-туризму, оскільки він передбачає відвідування місць і пам'яток, пов'язаних із трагічними та драматичними подіями.

Повномасштабне російське вторгнення стало потужним стимулом для розвитку військового туризму в Україні. Нині в суспільстві активно обговорюють, наскільки такі поїздки є доречними та етичними.

Прихильники цього напрямку наголошують, що можливість побачити на власні очі зруйновані будівлі, спалену техніку та боєприпаси, залишені після бойових дій, дозволяє іноземцям глибше усвідомити реалії сучасної війни. Це формує ширше розуміння ситуації та сприяє зміцненню міжнародної підтримки України.

Водночас критики зауважують, що знищені українські міста та постраждалі громади – це не місця для масових екскурсій, а простір трагедії та втрат, який потребує поваги та делікатного ставлення.

Попри це, більшість іноземців, які вже відвідали Україну й побачили наслідки агресії особисто, схиляються до думки, що такі подорожі дійсно допомагають глибше зрозуміти суть подій та посилюють бажання підтримати Україну і її народ.

Суть проекту полягає у створенні та впровадженні спеціалізованих воєнно-пізнавальних турів, які включатимуть відвідування безпечних історико-військових локацій, музеїв, реконструкцій бойових дій, меморіалів, центрів

підготовки, а також інтерактивних освітніх програм у співпраці з державними, волонтерськими та військово-історичними установами.

Такі тури формують новий формат подорожей, що поєднує культурно-освітній, патріотичний та меморіальний компоненти. Продукт орієнтований на вітчизняних та міжнародних туристів, які прагнуть глибше зрозуміти сучасну історію України, події російсько-української війни та механізми національної оборони (рис. 3.1).

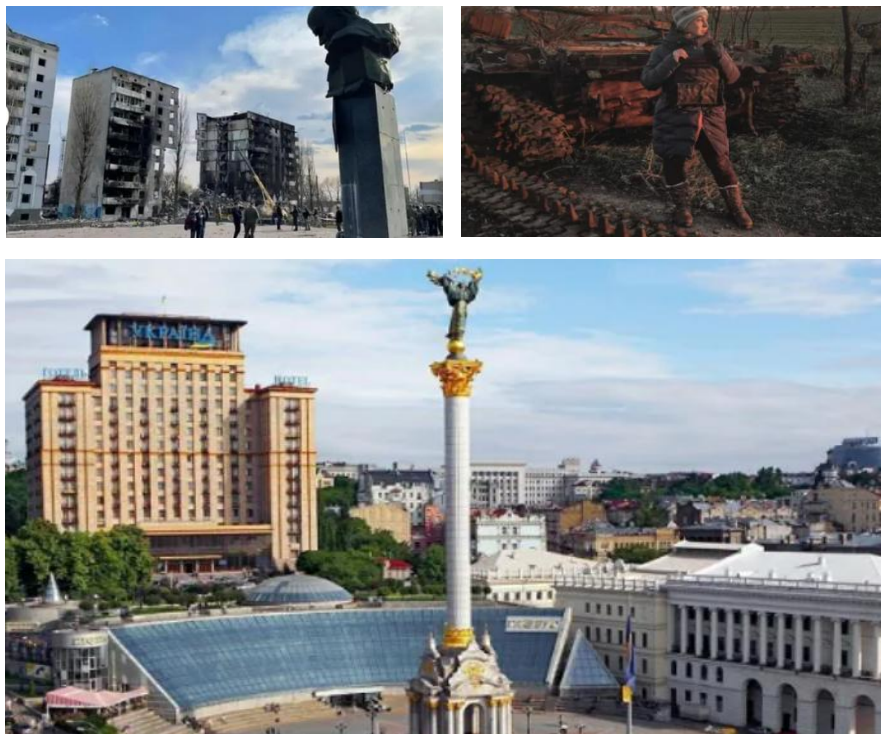


Рисунок 3.1 – Інноваційний проєкт: концепція туристичних маршрутів у сфері воєнного туризму

Джерело: складено автором

Воєнний туризм як новий напрям діяльності вимагає адаптації продуктів до вимог безпеки, розробки регламентів перебування на локаціях, визначення партнерів та джерел фінансування, проведення дослідження мотивації і сприйняття цільової аудиторії тощо. Для ТОВ «Феєрія» важливо не лише розробити тури, але й сформувати ефективну бізнес-модель, здатну забезпечити операційну стійкість, маркетингову підтримку та комерційний успіх проєкту.

Для представлення механізму практичної реалізації проєкту необхідно здійснити його бізнес-моделювання. Це дає змогу:

- визначити функціонал структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію турів;
- оптимізувати витрати на розробку маршрутів, забезпечення безпеки та організацію логістики;
- розподілити відповідальність між учасниками проєктної групи;
- визначити споживчу цінність і конкурентні переваги;
- регламентувати строки виконання робіт і впровадження.

У межах підходу Canvas бізнес-модель проєкту включатиме дев'ять ключових блоків.

1. Цільові сегменти споживачів. У межах формування інноваційного туристичного продукту воєнного спрямування ТОВ «Феєрія» орієнтується на низку структурованих сегментів споживачів, що відрізняються за мотиваційними, соціальними та інформаційними характеристиками. До ключових сегментів відносять:

- внутрішніх туристів, які виявляють підвищений інтерес до історії оборони України, ключових подій сучасної російсько-української війни та відвідування місць національно-патріотичного значення. Для даної групи характерна висока мотивація до пізнавального та патріотичного туризму;
- ветеранів та військовослужбовців, що прагнуть відвідати місця служби, локації бойових дій (після їхньої повної безпечної реконструкції), а також історичні оборонні об'єкти. Для цього сегмента домінують емоційна залученість і потреба в осмисленні власного бойового досвіду;
- молодь та освітні групи (учні, студенти, військово-патріотичні гуртки), які використовують воєнний туризм як частину освітніх, виховних, патріотичних або професійно-орієнтованих програм. Сегмент характеризується високою чутливістю до інноваційних, інтерактивних та мультимедійних форматів;

- іноземних туристів – журналістів, дослідників, представників дипломатичних установ, аналітичних центрів і військових експертів, що прагнуть отримати достовірну інформацію щодо сучасної оборонної системи України, хронології війни та специфіки безпекового середовища;
- корпоративних клієнтів, які реалізують програми патріотичного виховання, корпоративної соціальної відповідальності чи формують іміджеві візити для партнерів, делегацій або молодіжних організацій;
- волонтерські та благодійні організації, що потребують спеціалізованих поїздок, пов'язаних із гуманітарною діяльністю, підтримкою військових та громадських ініціатив.

Сегментована структура споживачів дозволяє ТОВ «Феєрія» формувати диференційований туристичний продукт, орієнтований на суспільно важливий попит та різні рівні інформаційної, патріотичної й емоційної залученості цільових груп.

2. Ціннісні пропозиції. Ціннісні пропозиції ТОВ «Феєрія» у сфері воєнного туризму ґрунтуються на унікальному поєднанні пізнавальної, патріотичної, безпекової та соціальної складових туристичного продукту. До ключових елементів цінностей належать:

- доступ до унікальних локацій із визначним історичним, стратегічним або оборонним значенням, які недоступні для масового туристичного потоку та супроводжуються професійним коментарем експертів;
- інтерактивні військово-пізнавальні маршрути, що передбачають знайомство з елементами сучасних оборонних технологій, логістичних систем та об'єктів інфраструктури, а також включають елементи тренінгів, демонстрацій або симуляцій;
- посилений патріотичний компонент, спрямований на формування національної свідомості, актуалізацію інтересу до новітньої історії України та глибше розуміння ролі Збройних сил у забезпеченні державної безпеки;

- гарантований безпековий супровід, що забезпечується у співпраці з військовими підрозділами, органами місцевої влади та фахівцями з індивідуальної та групової безпеки;
- експертний контент, включно з участю військових аналітиків, істориків, представників музейних установ, ветеранів, інструкторів та фахівців із національної безпеки;
- освітня складова, яка поєднує академічний аналіз, польові огляди, мультимедійні демонстрації, лекційні блоки та інтерактивні завдання, формуючи комплексний навчальний ефект;
- соціальна та благодійна компонента, яка надає можливість долучатися до волонтерських ініціатив, благодійних зборів і проєктів підтримки військових, що підвищує емоційну цінність туристичного продукту.

У сукупності такі цінності формують високодиференційовану пропозицію, здатну задовольнити інформаційні, емоційні та патріотичні потреби різних сегментів споживачів.

3. Канали збуту та комунікації. Система каналів збуту та комунікації ТОВ «Феєрія» у межах воєнного туризму передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-інструментів, що забезпечують максимальне охоплення цільових сегментів та підвищення рівня довіри до продукту. Основними каналами є:

- офіційний вебсайт компанії, що виступає базовою платформою для інформування, просування та реалізації туристичних продуктів. На сайті формується каталог турів, розміщуються мультимедійні матеріали, рекомендації щодо безпеки та працює система онлайн-бронювання;
- соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube), які використовуються як інструмент залучення молодіжного сегмента, популяризації відеоконтенту з реальних локацій, формування емоційного іміджу турів та генерування органічного трафіку;
- партнерські канали, включаючи співпрацю з військовими частинами, музеями, освітніми закладами, волонтерськими центрами, громадськими

організаціями та державними установами. Партнерство сприяє легітимізації продукту та розширенню мережі доступу до унікальних локацій;

- участь у виставках, форумах і тематичних подіях, які забезпечують доступ до професійної аудиторії, експертів, інвесторів, освітніх та громадських ініціатив;

- реферальний механізм і соціальний доказ, що базуються на рекомендаціях клієнтів, військових та громадських організацій. У контексті воєнного туризму довіра та підтверджені відгуки відіграють особливо важливу роль;

- CRM-система, яка дозволяє автоматизувати комунікації з клієнтами, сегментувати базу, здійснювати персоналізацію пропозицій і забезпечувати високий рівень повторних продажів.

Застосування багатоканальної комунікаційної системи дає змогу компанії охопити різні аудиторії, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та підтримувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами.

4. Взаємовідносини з клієнтами. З огляду на двадцятирічний досвід функціонування ТОВ «Феєрія» на туристичному ринку України підприємство вже сформувало стійкий імідж надійного оператора, що пропонує високоякісні туристичні продукти, орієнтовані на різні сегменти споживачів. На основі багаторічної практики підприємству вдалося вибудувати довіру клієнтів, яка ґрунтується на безпечності подорожей, професійності персоналу, індивідуальному підході до туристів та здатності оперативно адаптувати власний продукт до змін ринкової кон'юнктури.

Враховуючи зазначене, інноваційний проєкт розвитку воєнного туризму може бути впроваджений із використанням уже сформованих стандартів комунікації з клієнтами. Базовою моделлю взаємодії залишатиметься поєднання персоналізованого консультування, професійного супроводу на всіх етапах «клієнтського шляху» та активної інформаційної підтримки.

Ключовими платформами взаємодії зі споживачами стануть тематичні інформаційні події: військово-патріотичні фестивалі, благодійні форуми, освітні

події, організовані у партнерстві з державними структурами, військовими частинами, ветеранськими організаціями та музеями. На таких заходах підприємство зможе презентувати туристичні маршрути, спрямовані на ознайомлення з історією оборони України, роботою військових підрозділів, волонтерських центрів, відновлених деокупованих територій та об'єктів сучасної військової інфраструктури.

У контексті цифровізації ключовим інструментом підтримки взаємин зі споживачами стане активна діяльність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) та на офіційних інформаційних ресурсах компанії. За допомогою промокампаній, розіграшів із залученням аудиторії, інтерактивного контенту, прямих ефірів з локацій та співпраці з інфлюенсерами, що займаються військово-патріотичною тематикою, ТОВ «Феєрія» матиме можливість сформувати активне середовище зацікавлених користувачів і забезпечити довгостроковий комунікаційний ефект діджитал-присутності.

Окремим напрямом стане впровадження CRM-системи для підтримки післятуристичного супроводу та побудови довготривалих взаємовідносин з клієнтами, що сприятиме формуванню лояльності та повторному попиту на інноваційні військово-пізнавальні тури.

5. Потоки доходів. Фінансова результативність проєкту воєнного туризму виступає основним критерієм його доцільності й передумовою подальшого масштабування. Основним джерелом формування доходів ТОВ «Феєрія» в рамках реалізації відповідного напрямку стане реалізація спеціалізованих військово-пізнавальних туристичних продуктів, різновиди яких залежать від рівня участі, тривалості, локацій та складності маршруту.

Ключовими потоками доходів у межах проєкту виступатимуть:

- продаж пакетних турів, що включають транспортне обслуговування, проживання, екскурсійну програму та супровід фахівців;
- організація індивідуальних тематичних маршрутів, які забезпечуватимуть преміальну маржинальність за рахунок персоналізованого сервісу;

- внутрішні партнерські доходи від співпраці з музеями, військовими частинами, екскурсійними центрами та іншими об'єктами, котрі отримуватимуть додатковий трафік;
- інформаційно-освітні тури, у тому числі для іноземних делегацій, журналістів, дослідників та дипломатів, що забезпечуватиме підвищений рівень оплати;
- додаткові сервіси (брендування турів, тематичні сувеніри, мультимедійний контент, AR/VR-екскурсії, онлайн-тури), які здатні забезпечити суттєву додаткову систему монетизації.

Завдяки інноваційному характеру запропонованих туристичних продуктів, високому суспільному запиту на воєнно-патріотичні події та стратегічному значенню таких ініціатив для формування міжнародного іміджу України, проєкт здатний забезпечувати стабільний фінансовий потік і підвищення вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

6. Ключові ресурси. Для ефективного запуску та функціонування напряму воєнного туризму ТОВ «Феєрія» необхідно забезпечити комплекс ресурсів, серед яких домінуватимуть фінансові, інтелектуально-трудові, технічні та інформаційно-організаційні.

До фінансових ресурсів належатимуть витрати на розробку маршрутів, співпрацю з військовими підрозділами, маркетинг, транспортне забезпечення, страхування, навчання персоналу та забезпечення безпекових протоколів. Частину фінансування підприємство зможе спрямувати з власних оборотних коштів, а також залучити партнерські кошти через державні та міжнародні програми підтримки, грантові фонди та корпоративну соціальну відповідальність бізнесу.

Матеріально-технічні ресурси включатимуть транспортні засоби, технічне обладнання для мультимедійного супроводу турів, обладнання для безпекового інструктажу, засоби зв'язку, навігації та документування (камери, дрони).

До інтелектуальних ресурсів відносимо експертів з військової історії, фахівців з кризових комунікацій, сертифікованих гідів, аналітиків з безпеки та

логістів, які можуть забезпечити наукову, організаційну та інформаційну підтримку маршруту.

Важливою складовою ресурсного забезпечення виступатиме партнерський ресурс – співпраця з підрозділами Збройних Сил України, музеями, ветеранськими спільнотами, органами місцевого самоврядування та волонтерськими фондами. Саме ці структури дозволять забезпечити доступ до локацій, експертну підтримку та легітимність сформованих турів.

7. Ключові види діяльності. Важливими процесами, що формують цінність впроваджуваного інноваційного проєкту, є пошук і встановлення партнерських відносин із контрагентами та організаціями, які братимуть участь у реалізації туристичних продуктів. Це включає співпрацю з військовими частинами, органами державної влади, музеями, ветеранськими та громадськими організаціями, що є ключовими партнерами для забезпечення доступу до локацій та супроводу безпекових заходів.

Не менш важливою складовою є організаційна робота з підготовки та оснащення маршрутів: вибір локацій, що мають історичну або стратегічну цінність, перевірка їх безпечності, створення інтерактивних форматів екскурсій, симуляцій, тренінгів та культурно-історичних блоків, а також забезпечення логістики, транспортного супроводу, проживання, страхування та іншої інфраструктури для туристів.

Окремий блок діяльності присвячений маркетинговій підтримці проєкту, включаючи популяризацію воєнного туризму, донесення його цінності до цільової аудиторії через рекламні кампанії, медіа-супровід, PR-комунікації та роботу з лідерами думок. Також передбачено збір та аналіз зворотного зв'язку від учасників турів для оцінки ефективності продукту та оперативної адаптації пропозицій до потреб ринку.

Опис ключових видів діяльності та терміни їх реалізації відображено у календарному плані впровадження інноваційного туристичного продукту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Календарний план виконання проєкту впровадження продуктової інновації у напрямку воєнного туризму для ТОВ «Феєрія»

№	Етап	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
1	Пошук, аналіз та картографування локацій з військово-історичним значенням або сучасних оборонних об'єктів								
2	Налагодження співпраці з військовими частинами, органами влади, музеями та ветеранськими організаціями		+						
3	Розробка інноваційних туристичних продуктів: екскурсії, інтерактивні формати, тренінги, симуляції, культурно-історичні блоки								
4	Забезпечення безпекових стандартів: інструктажі, супровід фахівців, перевірка локацій, сертифікація маршрутів								
5	Маркетингова діяльність: рекламні кампанії, медіа-супровід, робота з блогерами, PR-комунікації								
6	Організація логістики та туристичного супроводу: транспорт, проживання, страхування, підготовка документів, інфраструктура маршруту								
7	Моніторинг попиту та зворотного зв'язку; адаптація продукту відповідно до потреб ринку								

Джерело: складено автором

8. Ключові партнери. Успішна реалізація туристичного продукту воєнного спрямування передбачає формування розгалуженої мережі партнерств, які забезпечують легітимність, безпеку, експертність та логістичну цілісність проєкту. До системи стратегічно важливих партнерів ТОВ «Фесрія» належать:

- Збройні Сили України, Національна гвардія та інші військові формування, що забезпечують доступ до спеціалізованих локацій, супроводжують групи на маршрутах, надають рекомендації щодо безпеки та беруть участь у розробці протоколів перебування туристів на об'єктах;

- органи державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за погодження маршрутів, організацію пропускних процедур, сприяння логістичному забезпеченню, оптимізацію інфраструктурних умов та отримання необхідних дозволів;

- музеї, історико-меморіальні комплекси, науково-дослідні центри та інші культурно-історичні інституції, що надають експертний контент, забезпечують проведення тематичних екскурсій, лекцій та презентацій;

- ветеранські об'єднання, громадські ініціативи та волонтерські організації, які створюють соціальну легітимність проєкту, розширюють контакти з цільовими аудиторіями, підтримують комунікації та сприяють формуванню позитивного іміджу продукту;

- транспортні компанії та логістичні оператори, що відповідають за організоване перевезення туристів, мобільність груп, підготовку транспортних засобів до поїздок у специфічних умовах та дотримання вимог безпеки;

- медичні служби, служби реагування та страхові компанії, які забезпечують надання екстреної допомоги, медичного супроводу, індивідуального страхування туристів і дотримання усіх необхідних медичних протоколів;

- засоби масової інформації, цифрові медіа та блогерські спільноти, що виконують функцію інформаційної підтримки, сприяють просуванню турів, формують позитивне сприйняття воєнного туризму та збільшують охоплення цільових сегментів.

Таким чином, система партнерств виступає базовим інституційним механізмом, який гарантує безпеку, експертність, правову відповідність та стабільну операційну діяльність проєкту.

9. Структура витрат. Витратна структура бізнес-моделі воєнного туризму ТОВ «Феєрія» формується під впливом особливостей операційної діяльності у безпеково чутливому середовищі та потребує систематичного планування. До ключових статей витрат належать:

- витрати на розробку туристичних маршрутів, включно з експедиційними виїздами, картографічними дослідженнями, експертними консультаціями, оцінкою ризиків і сертифікацією маршрутів відповідно до чинних стандартів безпеки;
- витрати на безпекове й медичне забезпечення, серед яких: залучення фахівців із безпеки, розробка протоколів поведінки, наявність засобів першої допомоги, медичний супровід групи, страхування туристів і страхування відповідальності компанії;
- маркетингові витрати, що включають рекламні кампанії, ведення соціальних мереж, створення фотота відеоконтенту, організацію промоакцій, участь у виставках, оплату таргетованої реклами та PR-активностей;
- витрати на персонал, зокрема заробітна плата адміністративних працівників, менеджерів, гідів, інструкторів, фахівців із безпеки, а також гонорари залучених експертів і консультантів;
- логістичні витрати, які охоплюють транспортне забезпечення, пальне, оренду або амортизацію техніки, проживання та харчування персоналу, супровідні транспортні послуги та інші витрати, пов'язані з переміщенням туристичних груп;
- адміністративні витрати, до яких належать витрати на документообіг, комунальні послуги, офісне утримання, технічну підтримку інформаційних систем, закупівлю обладнання та програмного забезпечення;

- витрати на партнерські відносини, включно з оплатою доступу до окремих локацій, орендою приміщень або територій, участю у спільних заходах та забезпеченням інституційної підтримки партнерів;

- інвестиції у цифрову трансформацію, що передбачають впровадження та обслуговування CRM-системи, оновлення офіційного сайту, розвиток інтерактивних платформ, аналітичних модулів, а також забезпечення кібербезпеки.

У цілому зазначена структура витрат відображає комплексний і багатокомпонентний характер проекту, що поєднує вимоги безпеки, освітньо-інформаційні функції, логістичні потреби та інноваційні цифрові рішення.

Бізнес-модель для інноваційного проекту воєнного туризму ТОВ «Феєрія» представимо у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Business Model Canvas для проекту воєнного туризму ТОВ «Феєрія»

Блок	Опис
1. Ключові партнери	Військові частини, органи влади, музеї, ветеранські та громадські організації; транспортні та логістичні компанії; постачальники обладнання для безпеки та інтерактивних форматів; медіа та PR-партнери.
2. Ключові види діяльності	Пошук і картографування локацій; розробка маршрутів та інтерактивних програм; забезпечення безпеки; організація логістики та супроводу; маркетинг та комунікації; моніторинг попиту та зворотного зв'язку.
3. Ключові ресурси	Експертні команди з туризму та історії; транспорт та обладнання; приміщення та інфраструктура; програмні продукти для бронювання та управління турами; матеріали для інтерактивних форматів.
4. Ціннісна пропозиція	Унікальні туристичні маршрути, що поєднують історичні та сучасні аспекти оборони України; інтерактивні формати, тренінги, симуляції; безпечний і організований туристичний досвід; освітньо-культурна складова.
5. Взаємовідносини з клієнтами	Персоналізоване консультування при виборі туру; супровід під час туру; зворотний зв'язок та опитування після відвідування; підтримка через соціальні мережі та онлайн-платформи.
6. Канали комунікації та збуту	Вебсайт та мобільний додаток; соціальні мережі; туристичні агентства та платформи; PR та медіа-кампанії; участь у виставках та тематичних заходах.

Продовження таблиці 3.2

7. Сегменти клієнтів	Вітчизняні та іноземні туристи, що цікавляться історією та військовою тематикою; освітні заклади та студентські групи; корпоративні клієнти для командоутворення; блогери та медійні інфлюенсери.
8. Структура витрат	Витрати на дослідження локацій і розробку маршрутів; маркетинг і PR; логістика, транспорт та проживання; заробітна плата персоналу та експертів; страхування та забезпечення безпеки; обладнання та матеріали для інтерактивних форматів.
9. Джерела доходів	Продаж турів і квитків; організація корпоративних та освітніх програм; партнерські програми та спонсорство; додаткові послуги (сувеніри, фотографування, інтерактивні активності).

Джерело: складено автором

Таким чином, шляхом дослідження бізнес-моделі ТОВ «Феєрія» були визначені перспективні напрямки розвитку, які в цьому розділі роботи були реалізовані у вигляді інноваційного проєкту воєнного туризму.

3.2 Маркетингові інструменти підвищення підприємницької активності туристичної компанії

У сучасних умовах розвитку підприємництва соціальні мережі стали не лише каналом комунікації, а й потужним інструментом стимулювання продажів, формування корпоративного бренду та підвищення підприємницької активності. Вони забезпечують компаніям можливість безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, оцінювати її реакції та адаптувати маркетингові стратегії у реальному часі. Для туристичних компаній це є надзвичайно важливим, оскільки потенційні клієнти значною мірою оцінюють туристичні послуги через візуальний контент, відгуки та досвід інших користувачів.

Однією з найефективніших платформ для туристичного бізнесу є Instagram, який завдяки своїй візуальній спрямованості, інтеграції Stories та Reels, можливості таргетованої реклами та функціоналу CTA (Call To Action) дозволяє налагоджувати прямий контакт з аудиторією та підвищувати конверсію

продажів. За даними сучасних маркетингових досліджень, близько 70% користувачів Instagram активно звертаються до публікацій і сторіс брендів з метою вибору туристичної пропозиції або отримання інформації про нові тури. Це створює сприятливі умови для впровадження інноваційних туристичних продуктів, зокрема воєнного туризму, який поєднує історичну, соціальну та освітню цінність для споживачів.

Отже, соціальні мережі стають важливим елементом бізнес-процесів туристичної компанії, оскільки дозволяють оптимізувати комунікаційні витрати, підвищувати видимість бренду та стимулювати активність клієнтів, що в кінцевому підсумку впливає на фінансові показники підприємства.

Для забезпечення ефективного використання Instagram у контексті підвищення підприємницької активності туристичної компанії доцільно дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Розробка контент-плану. Складання календаря публікацій із визначенням частоти постів, Stories та Reels забезпечує системність у комунікації з аудиторією. Важливо підтримувати баланс між інформаційним, розважальним та рекламним контентом для формування стійкого інтересу користувачів. Доцільно також використовувати тематичні рубрики та брендovanі візуальні елементи, що сприяють впізнаваності та формуванню корпоративного стилю.

2. Візуальна єдність профілю. Для забезпечення цілісного сприйняття бренду необхідно використовувати корпоративні кольори, шрифти та графічні елементи. Підбір фотографій і відеоматеріалів високої якості, які відображають стиль компанії, підвищує залученість аудиторії та стимулює взаємодію з контентом.

3. Аналітика та коригування стратегії. Інструменти аналітики, такі як Instagram Insights, дозволяють оцінювати охоплення публікацій, залученість, кліки на посилання та конверсію у продажі. Регулярне тестування різних форматів контенту та внесення коректив у стратегію забезпечує її адаптивність та підвищує ефективність маркетингових заходів.

4. Заклики до дії (СТА). Використання кнопок «Забронювати тур», «Детальніше», «Зв'язатися з нами» у постах та біо профілю забезпечує легкий перехід користувачів із соціальної мережі на сайт або систему онлайн-бронювання, що підвищує конверсію та стимулює зростання доходів компанії.

Воєнний туризм є новаторським напрямом туристичного бізнесу, який дозволяє поєднувати пізнавальні, історичні та емоційні аспекти подорожей. Впровадження такого продукту створює додаткові можливості залучення клієнтів і формування соціально відповідальної репутації компанії.

Основні елементи інтеграції воєнного туризму в маркетингову стратегію через Instagram включають:

- рубрики та хештеги: використання спеціалізованих хештегів (#ВійськовийТурУкраїна, #TourForPeace) та тематичних рубрик («Локації тижня», «Історії ветеранів», «Благодійні проєкти») сприяє систематизації контенту та підвищує його видимість;
- контент: публікації фото та відео з безпечних локацій, таких як меморіали, музеї та реконструкції історичних подій, а також Stories та Reels для коротких екскурсій і інтерактивного розповідання історій;
- соціальна складова: частина доходу від турів спрямовується на підтримку Збройних Сил України та волонтерських організацій. Публікації про благодійну діяльність підвищують довіру клієнтів та формують позитивний імідж компанії.

Для підвищення підприємницької активності доцільно розробити контент-стратегію, яка включає:

- регулярність публікацій: 3–5 постів на тиждень та щоденні Stories забезпечують стабільну присутність у цифровому середовищі та постійне нагадування про бренд.
- різноманітність контенту: використання фото- та відеооглядів турів, behind-the-scenes історій, відгуків клієнтів, інформаційних каруселей формує комплексне уявлення про послуги та підвищує рівень довіри.

- візуальна цілісність: дотримання бренд-айдентики, стилю та кольорової гами покращує впізнаваність та формує професійний імідж.

- емоційний аспект: дружній тон та емоційне занурення аудиторії у тури стимулюють емоційний зв'язок, що є передумовою повторних замовлень.

Приклад контент-плану Instagram для ТОВ «Феєрія» на один тиждень подамо у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Приклад контент-плану Instagram для ТОВ «Феєрія» на один тиждень

День тижня	Тип контенту	Формат	Ціль
Понеділок	Тур-огляд	Фото + Stories	Ознайомлення з маршрутом
Вівторок	Відгук клієнта	Карусель	Соцдоказ, підвищення довіри
Середа	Інтерактивне опитування	Stories	Залучення, визначення інтересів
Четвер	Behind-the-scenes (підготовка туру)	Відео	Формування емоційного зв'язку
П'ятниця	Акційна пропозиція	Фото + СТА	Стимулювання бронювання
Субота	Інформаційна карусель (ціни, умови)	Карусель	Прозорість та інформативність
Неділя	Прямий ефір Q&A	Live	Персоналізація та взаємодія

Джерело: складено автором

Представлений контент-план Instagram для ТОВ «Феєрія» на один тиждень демонструє стратегічне планування публікацій з метою просування послуг у напрямку воєнного туризму. Кожен день тижня передбачає конкретний тип контенту та формат, що дозволяє максимально охопити аудиторію, підвищити її залученість та довіру до компанії.

Інтерактивні інструменти дозволяють підвищити залученість клієнтів та стимулювати продаж туристичних послуг. До них належать (табл. 3.4).

Інтерактивні формати Instagram значно підсилюють залучення аудиторії та сприяють формуванню довіри до туристичної компанії. Вони допомагають не лише визначити інтереси потенційних клієнтів, але й розширити охоплення та підвищити ймовірність бронювання турів. Завдяки цьому Instagram стає ефективним інструментом просування напрямку воєнного туризму ТОВ «Феєрія».

Таблиця 3.4 – Інтерактивні формати Instagram та їх ефект

Формат	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Опитування в Stories	«Який тур оберете на осінь?»	Визначення інтересів аудиторії, підвищення залученості, персоналізація пропозицій
Конкурси	Розіграш туру серед підписників	Збільшення охоплення, залучення нових клієнтів, стимул бронювань
Прямі ефіри Q&A	Відповіді на запитання про тури	Формування довіри, персоналізація, підвищення ймовірності бронювання
Колаборації	Блогери з туристичного сегменту	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нової аудиторії

Джерело: складено автором

Для оцінювання економічної ефективності маркетингових заходів у соціальній мережі Instagram застосовуються основні аналітичні метрики, зокрема охоплення публікацій та Stories, рівень взаємодії користувачів (лайки, коментарі, збереження контенту) та частка конверсій у бронювання турів. Ці показники дають змогу комплексно оцінити вплив цифрового маркетингу на поведінку потенційних клієнтів та результативність рекламних активностей.

У рамках прогнозу економічного ефекту припускається, що середня вартість туру становить 5000 грн, очікуваний приріст клієнтів за рахунок активності в Instagram – 30 осіб на місяць, витрати на ведення сторінки – 5000 грн, а собівартість організації одного туру – 3000 грн.

За таких умов, ми отримаємо наступне:

$$\text{Дохід} = 30 \times 5000 = 150000 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Витрати} = (30 \times 3000) + 5000 = 95000 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Чистий економічний екфekt} = 150000 - 95000 = 55000 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Рентабельність інвестицій (ROI)} = \left(\frac{55000}{5000} \right) \times 100\% = 1100\%$$

Отриманий високий ROI свідчить про ефективність використання Instagram для просування воєнного туризму та підвищення підприємницької активності.

Розрахований показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 1100% свідчить про високу ефективність цифрових маркетингових заходів та доцільність використання Instagram як стратегічного інструменту просування

напрямку воєнного туризму. Це підтверджує здатність соціальних мереж забезпечувати значний приріст клієнтської бази та підвищувати підприємницьку активність туристичної компанії.

З огляду на важливість соціальних мереж як інструменту підвищення підприємницької активності, доцільним є візуальне представлення оновленої сторінки Instagram ТОВ «Феєрія», адаптованої для розвитку напряму воєнного туризму (рис. 3.2)

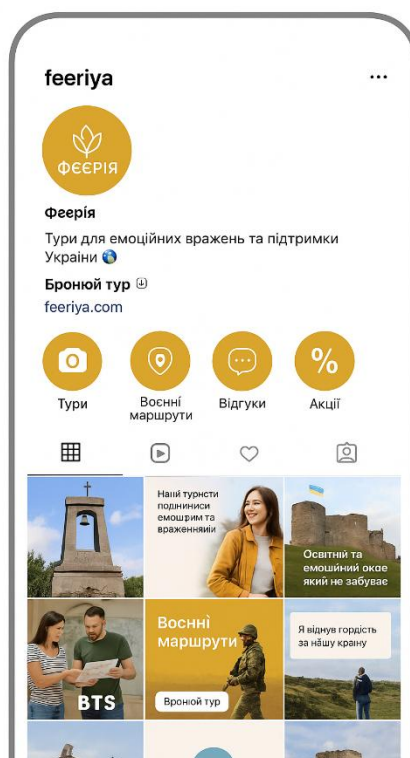


Рисунок 3.2 – Оновлена сторінка Instagram ТОВ «Феєрія»

Джерело: складено автором

Запропонована концепція сторінки враховує результати попереднього аналізу, потреби цільової аудиторії та принципи формування візуальної айдентики бренду. На рисунку нижче наведено структурований макет оновленого профілю, що демонструє ключові елементи контент-стратегії, інтерактивні інструменти та підходи до комунікації з потенційними клієнтами. Така ілюстрація дозволяє наочно оцінити, яким чином удосконалена сторінка

соціальної мережі може сприяти підвищенню впізнаваності бренду, залученню нової аудиторії та стимулюванню попиту на туристичні продукти компанії.

3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих рекомендацій

Оцінка ефективності впровадження бізнес-проєкту ТОВ «Феєрія» у сфері воєнного туризму ґрунтується на застосуванні комплексу економічних, фінансових та організаційних індикаторів. Головним критерієм є очікуваний прибуток від реалізації туристичних послуг, враховуючи вплив цифрового маркетингу, зокрема соціальних мереж.

ТОВ «Феєрія» як діюча компанія має усталену структуру, що дозволяє мінімізувати частину витрат на запуск проєкту. Проте для ефективного просування воєнного туризму критично важливе оновлення та активне ведення сторінки Instagram, а також розширення присутності на інших платформах (Facebook, TikTok, YouTube).

Реалізація проєкту з розвитку воєнного туризму вимагає детального аналізу собівартості, що включає комплекс організаційних, маркетингових, трудових та логістичних витрат. Такий підхід дозволяє не лише прогнозувати фінансову ефективність проєкту, а й оцінити економічні переваги від використання сучасних цифрових платформ та соціальних мереж для залучення туристів.

1. Організаційні витрати. До основних організаційних витрат належать:

- підготовка туристичних маршрутів – розробка безпечних та інформативних маршрутів, включно з визначенням ключових історичних та військових об'єктів, узгодження з місцевою владою та воєнними формуваннями;
- закупівля та оренда обладнання – спеціалізоване туристичне спорядження, навігаційні пристрої, засоби захисту та комунікаційні засоби для груп туристів;

- страхування туристів – оформлення страхових полісів для кожного учасника туру, що забезпечує покриття ризиків, пов'язаних з травмами або надзвичайними ситуаціями під час відвідування зон підвищеного ризику.

2. Маркетингові витрати. Ефективна комунікаційна стратегія потребує комплексного використання соціальних мереж та цифрових платформ. Основні статті маркетингових витрат включають:

оновлення та ведення Instagram – створення контенту високої якості (фото, відео, сторіс, Reels), регулярне оновлення профілю, розробка контент-плану, таргетована реклама та аналітика ефективності рекламних кампаній. Використання Instagram дозволяє безпосередньо комунікувати з цільовою аудиторією та підвищувати впізнаваність бренду;

присутність на інших соціальних платформах – Facebook, TikTok та YouTube забезпечують розширення охоплення аудиторії, демонстрацію туристичних маршрутів у відеоформаті та залучення користувачів до взаємодії з контентом (лайки, коментарі, репости);

витрати на просування та рекламу – включають оплату послуг SMM-фахівців, таргетологів, а також бюджет на рекламні кампанії в соціальних мережах для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих туристів.

3. Оплата праці персоналу. Вартість трудових ресурсів є однією з ключових статей собівартості проєкту:

- гіді та супровідні персонали – забезпечують проведення екскурсій, пояснення історичного та воєнного контексту, контроль безпеки учасників;

- адміністративний персонал – організація бронювання, взаємодія з партнерами, координація транспортних і логістичних питань, ведення документації.

4. Транспорт та логістика. Забезпечення безпечного та комфортного пересування туристів включає:

- оренду або використання власного транспорту, спеціально обладнаного для переміщень по воєнних та прикордонних територіях;

- планування маршруту з урахуванням безпекових обмежень та часу на відвідування ключових об'єктів;

- організацію пунктів відпочинку та харчування, що відповідають вимогам безпеки та комфорту.

5. Супровід та безпека. Особливістю воєнного туризму є необхідність залучення партнерів із військових формувань:

- забезпечення супроводу та охорони туристів – надання інструктажу щодо безпечної поведінки на локаціях підвищеного ризику;

- підтримка безпекових протоколів – координація з військовими та місцевими органами влади для контролю за дотриманням стандартів безпеки.

Отже, собівартість проекту формує комплекс взаємопов'язаних витрат, де значну роль відіграє інтеграція соціальних мереж як інструменту маркетингу та комунікації. Ефективне використання цифрових платформ дозволяє зменшити витрати на традиційні канали реклами, підвищити охоплення аудиторії та збільшити попит на послуги, що безпосередньо впливає на економічну ефективність проекту. Розрахуємо собівартість проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок собівартості проекту

Статті витрат	Ціна, грн	Норма витрат	Витрати на од., грн/тур	Витрати на весь обсяг, тис. грн
Організація маршрутів та обладнання	120000	1	120000	120,0
Страховання та безпека	5000	50 турів	250000	250,0
Маркетинг та PR	15000	-	15000	15,0
Ведення Instagram та соцмереж	8000/міс	6 міс	48000	48,0
Оплата праці персоналу	-	-	350000	350,0
Транспорт та логістика	-	-	200000	200,0
Разом змінні витрати	-	-	-	983,0
Накладні витрати	-	-	-	100,0
Повна собівартість проекту	-	-	-	1 083,0

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні витрати з урахуванням цифрового маркетингу становлять 1083 тис. грн.

На основі розрахованої собівартості проєкту важливо визначити прогнозовані обсяги реалізації та оцінити економічний ефект від впровадження активної присутності у соціальних мережах. Соціальні платформи виступають не лише каналом комунікації з потенційними клієнтами, а й інструментом стимулювання попиту на туристичні послуги. Очікується, що активне використання Instagram, Facebook, TikTok та YouTube дозволить збільшити зацікавленість аудиторії та забезпечить зростання попиту на тури приблизно на 15 % порівняно з базовим прогнозом.

Оцінка планових обсягів реалізації та економічного ефекту від цифрового маркетингу є наступним логічним кроком у комплексній економічній оцінці проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Планові обсяги реалізації та ефект від соцмереж

Місяць	Обсяг реалізації без соцмереж	Приріст від соцмереж (15%)	Прогнозований обсяг, тури
1	20	3	23
2	25	4	29
3	30	5	35
4	35	5	40
5	40	6	46
6	45	7	52

Джерело: складено автором

Приріст обсягів реалізації, обумовлений активною присутністю у соціальних мережах, безпосередньо впливає на формування доходів проєкту та визначення фінансових показників його ефективності. Врахування цього зростання дозволяє точніше оцінити економічний ефект від впровадження цифрового маркетингу та здійснити прогноз чистого грошового потоку.

Наступним кроком є аналіз прогнозованих доходів та витрат проєкту з урахуванням соціальних мереж, що дозволяє розрахувати ключові фінансові показники, зокрема чисту приведену вартість (NPV). Для наочності та систематизації даних представлено табл. 3.7, яка містить оновлений прогноз доходів, витрат та чистого грошового потоку проєкту.

Таблиця 3.7 – Прогноз доходів, витрат та чистого грошового потоку

Місяць	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Кумулятивний NPV, тис. грн
1	230	180	50	50
2	290	190	100	150
3	350	200	150	300
4	400	210	190	490
5	460	220	240	730
6	520	223	297	1027

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці показує стабільне зростання доходів проєкту на тлі контрольованих витрат, що забезпечує поступове збільшення чистого грошового потоку та кумулятивного NPV. Вже на шостому місяці реалізації проєкту чистий приведений дохід досягає 1027 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність впровадження проєкту та ефективність використання соціальних мереж як інструменту стимулювання попиту.

Крім того, було розраховано інші показники ефективності реалізації бізнес-проєкту воєнного туризму (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Основні показники ефективності впровадження бізнес-проєкту ТОВ «Феєрія»

Показник	Значення	Норма
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	1027	$NPV > 0$, отже проєкт є ефективним для впровадження
Індекс прибутковості (PI)	1,95	$PI > 1$, проєкт є прибутковим
Прибутковість інвестицій (ROI), %	95	$ROI > 100\%$ — проєкт є окупним
Термін окупності інвестицій (DPP), міс	5	Чим менший, тим швидше вкладені кошти повертаються
Показник вигід/витрат (BCR)	1,65	$BCR > 1$, проєкт доцільний для фінансування

Джерело: складено автором

Термін окупності вкладених інвестицій у проєкт воєнного туризму становить приблизно 5 місяців, що свідчить про високу доходність проєкту та його здатність швидко покрити вкладені ресурси. Позитивні значення NPV, PI та BCR підтверджують економічну ефективність проєкту та доцільність його реалізації. Крім того, активне використання соціальних мереж (Instagram,

Facebook, TikTok) сприяє збільшенню обсягів продажу туристичних послуг і підвищенню загальної рентабельності.

Висновок до розділу 3

Аналіз напрямів оптимізації підприємницької активності ТОВ «Феєрія» в умовах невизначеності показав наступне:

1. У результаті аналізу та розробки бізнес-моделі ТОВ «Феєрія» для напряму воєнного туризму було визначено ключові складові, що забезпечують ефективне впровадження інноваційного туристичного продукту. Проєкт поєднує історично-пізнавальні, патріотичні, освітні та соціально-благодійні аспекти, що створює високу цінність для різних сегментів клієнтів – від внутрішніх туристів і студентських груп до іноземних гостей, журналістів та корпоративних замовників. Впровадження таких турів сприяє зміцненню міжнародної підтримки України, популяризації національної історії та формуванню довгострокових взаємин із цільовою аудиторією.

Бізнес-модель, розроблена за підходом Canvas, забезпечує чітке визначення ключових партнерів, ресурсів, видів діяльності, каналів комунікації, структури витрат та джерел доходів, що створює фундамент для стабільного фінансового та операційного функціонування проєкту. Реалізація інноваційного напрямку воєнного туризму дозволяє ТОВ «Феєрія» не лише зміцнити власні конкурентні позиції на туристичному ринку, але й створює новий формат подорожей, який відповідає сучасним запитам на пізнання історії, емоційне залучення та патріотичне виховання.

2. Огляд маркетингових інструментів підвищення підприємницької активності туристичної компанії ТОВ «Феєрія» показав, що соціальні мережі, особливо Instagram, є ефективним засобом взаємодії з цільовою аудиторією, оцінки її реакцій та оперативного коригування маркетингової стратегії. Завдяки візуальній спрямованості платформи, інтеграції Stories, Reels та СТА-кнопок

підвищується конверсія продажів та залученість користувачів. Системний підхід до публікацій, дотримання бренд-айдентики, візуальної цілісності та емоційного залучення аудиторії формує стабільний інтерес користувачів і зміцнює довіру до компанії. Регулярність, різноманітність та інтерактивність контенту сприяють розвитку лояльної клієнтської бази. Впровадження воєнного туризму як нового напрямку дозволяє поєднувати пізнавальні, історичні та емоційні аспекти подорожей, підвищуючи соціальну відповідальність компанії та її позитивний імідж. Використання аналітичних інструментів Instagram Insights та оцінка ключових показників, таких як охоплення, залученість та конверсії, дозволяє комплексно оцінити ефективність маркетингових заходів; розрахунок ROI на рівні 1100% свідчить про високий економічний ефект і доцільність використання платформи для стимулювання продажів. Оновлена сторінка Instagram ТОВ «Феєрія», адаптована для розвитку воєнного туризму, демонструє, як структурована контент-стратегія, інтерактивні формати та візуальна айдентика сприяють підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і стимулюванню підприємницької активності компанії. Інтеграція соціальних мереж у маркетингову діяльність туристичної компанії забезпечує ефективне підвищення підприємницької активності, формування конкурентних переваг та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

3. Оцінка ефективності впровадження бізнес-проєкту ТОВ «Феєрія» у сфері воєнного туризму свідчить про його економічну доцільність та високий потенціал прибутковості. Врахування організаційних, маркетингових, трудових та логістичних витрат дозволяє прогнозувати собівартість проєкту та планові обсяги реалізації з урахуванням активної присутності у соціальних мережах, що забезпечує приріст попиту на туристичні послуги. Розраховані фінансові показники, зокрема чиста приведена вартість (NPV 1027 тис. грн), індекс прибутковості (PI 1,95), показник вигід/витрат (BCR 1,65) та термін окупності 5 місяців, підтверджують доцільність інвестицій і високу ефективність цифрового маркетингу як інструменту стимулювання продажів. Активне використання Instagram, Facebook, TikTok та YouTube дозволяє збільшити охоплення

аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та сприяє зростанню доходів компанії, що демонструє комплексний позитивний вплив маркетингових стратегій на підприємницьку активність ТОВ «Фесрія».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

Розвиток туристичного бізнесу в Україні у 2020–2024 роках формувався під впливом поєднання потужних кризових чинників і водночас значного адаптаційного потенціалу галузі. Туристична індустрія зазнала безпрецедентного падіння міжнародних потоків та суттєвого скорочення виїзного туризму українців, що було зумовлено пандемією, економічною нестабільністю та наслідками повномасштабної війни. Проте системна переорієнтація на внутрішній туризм, цифровізація сервісів, розвиток локальних туристичних продуктів і гнучкі бізнес-моделі забезпечили підтримання базового рівня економічної активності. Статистичні дані свідчать, що внутрішній туризм став ключовим стабілізуючим фактором, а галузь демонструє здатність до самовідновлення навіть в умовах високої невизначеності.

Узагальнюючи викладене, підприємницька активність постає як багатовимірне явище, що поєднує внутрішні характеристики підприємця, процесуальні аспекти організації бізнесу та зовнішні ринкові й інституційні чинники. Вона охоплює ініціативність, інноваційність, здатність ефективно використовувати ресурси, приймати ризики та адаптуватися до змін середовища. Сучасні підходи підкреслюють її залежність від якості інституцій, технологічного розвитку, конкурентної ситуації та соціально-культурних передумов, що формують умови для реалізації підприємницького потенціалу. Таким чином, підприємницька активність виступає ключовим драйвером економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному глобальному середовищі.

Зарубіжний досвід розвитку туризму в умовах невизначеності свідчить, що стійкість та конкурентоспроможність туристичної галузі визначаються здатністю швидко адаптуватися до глобальних викликів і трансформувати управлінські підходи відповідно до змін зовнішнього середовища. Період 2020–2024 рр. продемонстрував безпрецедентну кризу, спричинену пандемією

COVID-19, проте більшість країн змогли відновити туристичну активність завдяки поєднанню гнучких стратегій, цифровізації, диверсифікації туристичних продуктів та посиленню співпраці між державним і приватним секторами. Динаміка туристичних потоків і доходів підтверджує нерівномірність відновлення регіонів, однак загалом світовий туризм повернувся майже до довоєнних показників та демонструє тенденцію до сталого зростання. Аналіз зарубіжних практик показує, що ключовими чинниками успіху є інноваційність, безпекові стандарти, розвиток внутрішнього туризму, впровадження смарт-технологій та стратегічна орієнтація на підвищення довіри туристів. Отже, міжнародний досвід підтверджує необхідність формування гнучкої та адаптивної моделі управління туризмом, здатної забезпечити ефективне функціонування галузі навіть у періоди підвищеної нестабільності.

ТОВ «Феєрія» є стабільним і професійно зорієтованим туристичним підприємством, яке поєднує традиційні підходи з інноваційними практиками та високим рівнем обслуговування клієнтів. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій, контроль діяльності підрозділів та координацію процесів, водночас потребуючи певної гнучкості у комунікаціях. Компанія демонструє здатність до адаптації в умовах воєнного часу, впроваджує цифрові інструменти та організовує виїзди з іноземних аеропортів, зберігаючи доступність туристичних продуктів. Значну увагу «Феєрія» приділяє соціальній відповідальності, підтримуючи дітей-сиріт, сім'ї в складних життєвих обставинах та ветеранів через безкоштовні тури, оздоровчі програми та психологічну підтримку. Поєднання клієнтоорієнтованості, інноваційності та соціальної активності забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги та сприяє подальшому розвитку на українському туристичному ринку.

Проведений комплексний фінансовий, операційний та стратегічний аналіз ТОВ «Феєрія» засвідчив наявність суттєвих внутрішніх диспропорцій у структурі активів, прибутковості та організації роботи, водночас виокремивши зовнішні можливості для розвитку, що потребує перегляду бізнес-моделі,

оптимізації ресурсів і посилення маркетингових інструментів для забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки конкурентного середовища, можна зазначити, що цифрова комунікаційна активність у соціальних мережах є визначальним фактором конкурентоспроможності туристичних компаній. ТОВ «Феєрія» вирізняється високою якістю контенту, професійною подачею інформації та високим рівнем персоналізації комунікацій, що формує позитивний імідж і підсилює довіру клієнтів. Проте компанія поступається окремим конкурентам у швидкості реагування та рівні інтерактивності, що потребує впровадження сучасних форм залучення аудиторії. На ринку домінують компанії з динамічною медіаактивністю, зокрема ПП «ТурСвіт» і ТОВ «МандриUA», які демонструють високі показники частоти публікацій та інтенсивного використання інтерактивних інструментів. Натомість ТОВ «Відкритий Світ» характеризується найнижчою активністю та потребує суттєвої модернізації комунікаційної політики. Загалом результати аналізу свідчать, що для зміцнення власних позицій у конкурентному середовищі ТОВ «Феєрія» доцільно активізувати використання інтерактивних форматів, підвищити оперативність реагування на звернення клієнтів та адаптувати успішні цифрові практики провідних компаній галузі.

Загалом, формування інноваційної бізнес-моделі ТОВ «Феєрія» у напрямку розвитку воєнного туризму забезпечує стратегічне поєднання освітньо-пізнавальної, патріотичної та соціальної функцій туристичного продукту з вимогами безпеки та сучасними ринковими тенденціями. Удосконалення моделі відповідно до підходу Canvas дозволяє структуровано визначити цільові сегменти, сформувані унікальні ціннісні пропозиції, оптимізувати канали комунікації та збуту, підвищити якість взаємодії зі споживачами та забезпечити фінансову стійкість проєкту. Розроблений механізм дає можливість інтегрувати партнерства з військовими, державними та волонтерськими структурами, що підсилює достовірність і соціальну значимість продукту. Запропонована бізнес-модель створює основу для ефективного

запуску та масштабування воєнно-пізнавальних турів, формуючи для компанії довгострокові конкурентні переваги та нові можливості ринкового розвитку.

Соціальні мережі, зокрема Instagram, виступають ключовим інструментом підвищення підприємницької активності туристичної компанії ТОВ «Феєрія», оскільки дозволяють безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, формувати корпоративний бренд та стимулювати продажі. Використання структурованого контент-плану, інтерактивних форматів і закликів до дії підвищує залученість клієнтів, формує довіру до компанії та сприяє конверсії бронювань, а інтеграція воєнного туризму як інноваційного продукту створює додаткову соціальну та освітню цінність. Економічний аналіз демонструє високу рентабельність інвестицій, що підтверджує ефективність цифрового маркетингу для розвитку бізнесу. Таким чином, оптимальне використання Instagram дозволяє підвищувати підприємницьку активність, зміцнювати конкурентні позиції компанії та забезпечує стабільне зростання її фінансових показників.

Оцінка ефективності впровадження бізнес-проєкту ТОВ «Феєрія» у сфері воєнного туризму показує, що комплексне використання цифрових платформ та соціальних мереж суттєво підвищує економічну ефективність проєкту. Аналіз витрат, що включає організаційні, маркетингові, трудові та логістичні статті, дозволяє сформувати повну собівартість проєкту на рівні 1 083 тис. грн. Прогнозоване збільшення обсягів реалізації турів на 15% завдяки активній присутності у Instagram, Facebook, TikTok та YouTube забезпечує поступове зростання доходів, чистого грошового потоку та кумулятивного NPV, який досягає 1027 тис. грн на шостому місяці. Розраховані показники ефективності – NPV, PI, ROI, DPP та BCR – підтверджують високий рівень прибутковості, швидку окупність інвестицій та доцільність реалізації проєкту. Таким чином, інтеграція цифрового маркетингу у стратегію розвитку воєнного туризму сприяє збільшенню попиту, підвищенню підприємницької активності компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2014. 304 с.
2. Глушко А. Д. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. Економічний простір. 2023. № 184. С. 143-147
3. Гонтарева І. В. Концептуальний аналіз процесів розвитку підприємницької активності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 29-32.
4. Грінченко Р. В., Лукінов С.С. Теоретичне підґрунтя розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі України Лукінов Сергій Сергійович // ГЕВ. 2024. Том 86. № 1. С. 160–170
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво [пер. з англ. В.С. Гуля]. Київ : Україна, 1994. 319 с.
6. Де замовити тур місцями бойової слави України. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5228/ukraine-has-become-a-magnet-for-military-tourism-how-to-organise-such-a-tour?srsltid=AfmBOorq65PLKGL4v9ERy3N45T5Pu-IXVULqFB_Ve1e2qYam-C5gGJiL#de-zamoviti-tur-miscyami-boiovoyi-slavi-ukrayini (дата звернення 05.12.2025)
7. Деренська Я. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Економіка підприємства та організація виробництва. 2023. № 1 (99). С. 81-85
8. Дзюбинська Х. М., Шашина М. В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. Економічні студії. Львів, 2018. № 4. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4\(22\)_2018.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4(22)_2018.pdf#page=29) (дата звернення 05.12.2025)

9. Жосан І. Г., Хірса І. М. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Випуск 14. С. 26–31
10. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія. За ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2020. 448 с.
11. Іванова О. Ю., Іванов Ю. Б., Лаптев В. І. Механізми стимулювання підприємницької активності в періоди економічної нестабільності: територіальний аспект. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наукових праць. 2024. Вип. 4(168). С. 8-15.
12. Кащена Н. Б., Чміль Г. Л., Остапенко Р. М. Економічна активність суб'єктів господарювання: концепт, сутність та види. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 3 (66). С. 120-126
13. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4 (103). С.120-126
14. Коваленко І. А., Медвідь Л. П. Сутність і зміст статусу підприємницької діяльності як конституційно-правової категорії. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 1. С. 129-133
15. Кривда О. В., Пилипенко С. В. Цифровізація в управлінні підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2022. С. 67
16. Кривда О. В., Шибецький М. С. Економічне обґрунтування напрямів зростання ефективності діяльності підприємств України. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XXII

Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2023 р. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2023. С. 73-74

17. Кулиняк І.Я., Мавріна А.О. Теоретичні аспекти трактування поняття «економічна активність підприємства». Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2017. № 4 (113). С. 69-79

18. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1778>

19. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 172–174

20. Кучер В. А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень. Економіка промисловості. 2019. № 1. С. 71-77

21. Левчинський Д. Л., Ступнікер Г. Л., Каширнікова І. О., Зозуля Н. В. Підприємництво України в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2022. №181. С. 110–114

22. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53

23.

24. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 152-168

25. Медвідь М. М. Економічна ефективність на торговельних підприємствах та їх оцінка. Науковий вісник. 2017. №17.5. С. 45-52

26. Нескородєва І., Буюнь Я. Трансформація сутності поняття «підприємництво» в умовах інформатизації корпоративного сектору. Економіка

та суспільство. 2021. Випуск 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/890/853> (дата звернення 26.11.2025)

27. Ніпіаліді О. Ю., Квасовський О. Р. Дослідження стану та проблематики розвитку бізнесу в українській економіці під час війни. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2024. № 1'(97). С. 125-135

28. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.

29. Офіційний сайт ТОВ «Феєрія». URL: <https://feerie.com.ua/ua> (дата звернення 24.11.2025)

30. Публічний звіт Державного агентства розвитку туризму в Україні за 2024 р. URL: https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/678a7c0bf0ac20217dabe371_Публічний%20звіт%20ДАРТ_2024.pdf (дата звернення: 24.11.2025)

31. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35–49

32. Рибак М. Інноваційне підприємництво як ключова ознака сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 59. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3526/3456>

33. Податкові надходження від туризму в Україні перевищили довоєнні показники. URL: https://nbn.ua/economics/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turyzmu-v-ukrayini-perevyshhyly-dovoyenni-pokaznyky/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.11.2025)

34. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М., Белашов Є. В., Жураковська Л. А., Жаліло Я. А. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / ред. Я. А. Жаліло. Київ: НІСД, 2024. 104 с

35. Сторінка Instagram ТОВ «Фесрія». URL: <https://www.instagram.com/feeriamandriv/>
36. Сторінка Instagram ТОВ «ТурСвіт». URL: <https://www.instagram.com/tursvit.hot/>
37. Сторінка Instagram ТОВ «МандриUA». URL: <https://www.instagram.com/mandryinua/>
38. Сторонянська І. З., Нестор О. Ю. Напрями стимулювання підприємницької активності в умовах сучасних викликів: територіальний контекст. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2023. Вип. 3(161). С. 10-15
39. Туризм: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 242 Туризм і рекреація / автори-упорядники: Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Сидорук С.В., Зубехіна Т.В., Громик О.М. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 264 с.
40. Туризм приніс за рік близько 3 млрд в бюджет України: недоотримує в рази більше. URL: https://www.unian.ua/tourism/news/turizm-prinis-za-rik-blizko-3-mlrd-v-byudzheth-ukrajini-nedootrimuye-v-razi-bilshe-novini-amp-12890928.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.11.2025)
41. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovih-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.12.2025)
42. Шлафман Н., Лайко О., Бондаренко О. Програмні заходи розвитку підприємництва на базовому рівні в умовах відновлення національної економіки. Грааль науки. 2023. № 23. С. 34-41
43. BSES. 15 trends and perspectives of tourism development. Kyiv, 2024. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/4.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.11.2025)

44. Boudreaux C., Jha A., Escaleras M. Weathering the Storm: How Foreign Aid and Institutions Affect Entrepreneurship Following Natural Disasters. Entrepreneurship Theory and Practice. 2021. URL: <https://arxiv.org/pdf/2104.12008>
45. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2022. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/a8dd3019-en.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.11.2025)
46. Salehi N. Developing entrepreneurship and innovation. London: Routledge, 2023. 198 p.
47. UNWTO. World Tourism Barometer. Madrid: UNWTO, 2024. URL: https://www.e-unwto.org/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.11.2025).
48. UNWTO. International tourism highlights, 2023 edition. Madrid: UNWTO, 2023. URL: <https://www.unwto.org/international-tourism-highlights-2023> (дата звернення: 26.11.2025)
49. World Bank. International tourism, receipts (current US\$). Washington: World Bank, 2024. URL: https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.11.2025)
50. World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099659206172423459/pdf/IDU1a9adf36d10ba7148041b4381aedf11536df6.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.11.2025)

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Науковий керівник: к.е.н, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва **Михайленко Д.Г.**

Захаренко І.І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

Туристична галузь є важливою складовою економічного розвитку України, що забезпечує створення робочих місць, розвиток інфраструктури та сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу держави. За даними [1] у 2023 році внесок туризму у ВВП України становив близько 5%, тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник перевищує 10%. Попри значний потенціал, туристична сфера в Україні залишається недооціненою, а багато підприємств потребують нових підходів до управління в умовах воєнної та економічної невизначеності.

У 2022 році вітчизняні туристичні компанії зіткнулися з обмеженнями у сфері виїзного туризму, зниженням купівельної спроможності населення та логістичними труднощами. Для подолання існуючих труднощів компаніям туристичної галузі необхідно приділяти увагу розвитку власної підприємницької активності. В зв'язку з цим постає необхідність переосмислення та вдосконалення наявних підходів до функціонування туристичних компаній, зокрема шляхом акцентування уваги на заходах, спрямованих на збільшення частки внутрішнього туризму у загальному туристичному потоці, підвищення ефективності маркетингових заходів, а також активізацію процесів залучення нових споживачів за допомогою цифрових інструментів.

Розвиток підприємницької активності туристичних компаній є ключовим чинником відновлення та зміцнення туристичної галузі України в умовах воєнної та економічної нестабільності. Посилення внутрішнього туризму, підвищення якості туристичних послуг і формування нових форматів взаємодії з клієнтами сприятимуть зміцненню позицій українських компаній на ринку та підвищить привабливість України як туристичного напрямку на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Державне агентство розвитку туризму України. Звіт про стан туристичної галузі, 2024.

Серія АВ **ЛІЦЕНЗІЯ** № 566461

Міністерство культури і туризму України
Державна служба туризму і курортів

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЕБІЯ"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **31302024**

Місцезнаходження юридичної особи **01010, м.Київ, вул.Миколи Гайцана/вул.Григорія Царика, буд.8/9**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **11.02.2011 №5**

Строк дії ліцензії **з 11.02.2011 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **65/2011**

В.о. Голови Держтуризму/курортів **С.В.Сьомкін**
М.П.

Дата видачі ліцензії **16.02.2011**

