

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**АНАЛІЗ ЕТАПІВ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ПРИКЛАДІ
ТУРКОМПЛЕКСУ «БУКОВЕЛЬ»**

кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 242 Туризм та рекреація
освітньої програми: «Туризм та рекреація»
Пошили Ірини Володимирівни
Керівник: к.е.н., доц. Шевченко-Перепьолкіна Р.І.

Рецензент:
к.е.н., доц. Сорока Л.М.

ІЗМАЇЛ – 2026

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри

Метільо Ю.К.

(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«22» червня 2026 р.

Оцінка 90 відмінно

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Шевченко-Переполюк Р.І.

(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, класифікація та ресурсне забезпечення туристичних підприємств.....	7
1.2. Організаційно-правові етапи створення туристичного підприємства..	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення та бізнес-планування в туризмі....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «БУКОВЕЛЬ».....	29
2.1. Загальна характеристика та інфраструктура ТК «Буковель».....	31
2.2. Організаційно-економічні аспекти створення та розвитку підприємства.....	36
2.3. SWOT-аналіз, конкурентні переваги та ринкова позиція ТК «Буковель».....	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТК «БУКОВЕЛЬ».....	53
3.1. Сучасні виклики та вплив воєнного стану на туристичну діяльність..	53
3.2. Напрями вдосконалення діяльності та інноваційного розвитку ТК «Буковель».....	57
3.3. Проєкт нового туру та оцінка його економічної ефективності.....	62
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Сучасний ринок туристичних послуг в Україні характеризується динамічними змінами, особливо в умовах економічної нестабільності, глобальних викликів та безпекових ризиків. Туризм, як одна з провідних галузей світової економіки, має значний потенціал для розвитку в Україні, зокрема у сфері внутрішнього туризму. Одним із успішних прикладів реалізації туристичного проєкту в українських умовах є туристичний комплекс «Буковель», який за останні роки перетворився на один із найбільш популярних та конкурентоспроможних туристичних об'єктів в державі.

Аналіз процесів створення та становлення туристичних підприємств дозволяє виявити закономірності, труднощі, управлінські рішення та фактори успіху, які можуть бути використані при плануванні нових туристичних проєктів. Досвід «Буковелю» є особливо цінним, оскільки демонструє, як за відносно короткий термін можливо створити потужну інфраструктуру, сформувати позитивний імідж, залучити інвестиції та забезпечити сталий розвиток у сфері туризму.

Актуальність теми полягає в необхідності дослідження практичних аспектів створення туристичного підприємства в умовах українського ринку, з урахуванням сучасних економічних, правових та соціальних реалій. Туристичний комплекс «Буковель» є прикладом ефективної реалізації інвестиційного проєкту в гірському регіоні, що дозволяє глибше проаналізувати всі етапи його створення — від ідеї до повноцінного функціонування на ринку.

Метою даної дипломної роботи є дослідження етапів створення туристичного підприємства на прикладі туркомплексу «Буковель» та виявлення основних чинників, що визначили його успішний розвиток.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи створення туристичних підприємств;
- проаналізувати організаційно-правові та економічні аспекти створення ТК «Буковель»;
- дослідити ключові етапи становлення та розвитку підприємства;
- провести SWOT-аналіз діяльності туркомплексу;
- запропонувати напрями удосконалення діяльності туристичного підприємства в сучасних умовах.

Об’єктом дослідження є процес створення та функціонування туристичного підприємства.

Предметом дослідження виступають етапи створення та організаційно-економічні механізми розвитку туристичного комплексу «Буковель».

Методи дослідження, що використовуються в роботі: аналіз і синтез, економіко-статистичний метод, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, системний підхід, логічне узагальнення.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для розробки рекомендацій щодо створення нових туристичних підприємств в Україні, а також для удосконалення управлінських рішень у вже діючих структурах.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, теоретичні висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені, обговорені та оприлюднені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (15 квітня 2026 р., м. Ізмаїл). За результатами конференції опубліковано дві самостійні праці (тези доповідей).

1. Похила І. В. Аналіз етапів створення туристичного підприємства на прикладі туркомплексу «Буковель». Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 15 квітня 2026 р.). Ізмаїл: ІДГУ, 2026. С. 41–44.

2. Похила І. В. Системний підхід до формування моделі управління туристичним підприємством на прикладі ТК «Буковель». Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 15 квітня 2026 р.). Ізмаїл: ІДГУ, 2026. С. 45–48.

Структура дипломної роботи складається з трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади створення туристичного підприємства. У другому – проведено аналіз діяльності ТК «Буковель». У третьому розділі визначено перспективи розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та ресурсне забезпечення туристичних підприємств

Туристичне підприємство є одним із ключових суб'єктів господарювання у сфері туризму, яке забезпечує надання комплексу туристичних послуг або організацію туристичної діяльності відповідно до чинного законодавства. У широкому розумінні туристичне підприємство — це юридична або фізична особа, яка надає туристам послуги з організації подорожей, розміщення, харчування, перевезення, екскурсійного обслуговування, розваг та інших супутніх сервісів, що формують повноцінний туристичний продукт [1].

Закон України «Про туризм» визначає туристичну діяльність як тимчасову подорож осіб за межі постійного місця проживання з метою відпочинку, оздоровлення, пізнання, ділових чи інших цілей без здійснення оплачуваної діяльності в місці тимчасового перебування. Туристичні підприємства, відповідно, є інструментами реалізації цієї діяльності, оскільки забезпечують її організаційне, інформаційне та матеріально-технічне супроводження.

Класифікація туристичних підприємств може здійснюватися за різними критеріями, що дозволяє більш повно охарактеризувати структуру галузі та визначити особливості її функціонування. Одним із основних критеріїв є вид діяльності (табл.1.1). За цим критерієм туристичні підприємства поділяються на туроператорів, турагентів, підприємства розміщення, транспортні компанії, екскурсійні фірми, підприємства громадського харчування, рекреаційні комплекси, а також суб'єкти супутньої інфраструктури (музеї, парки, заклади дозвілля тощо).

Таблиця 1.1

Класифікація туристичних підприємств

Критерій	Види	Значення
Вид діяльності	туроператори, турагенти, заклади розміщення	визначає місце підприємства на ринку
Масштаб	малі, середні, великі	впливає на ресурси та управління
Спеціалізація	гірськолижні, оздоровчі, екологічні	формує цільову аудиторію

Туроператори — це підприємства, які самостійно формують комплексний туристичний продукт, укладають договори з постачальниками різних послуг (готелями, перевізниками, гідами тощо) і реалізують його через власні або партнерські канали. Турагентства — це посередники між туроператором і туристом, які займаються реалізацією готових турів, бронюванням послуг та наданням консультацій [2].

В Україні можуть існувати державні, комунальні, приватні, а також змішані форми туристичних підприємств. Найпоширенішими є приватні підприємства, що функціонують у формі товариств з обмеженою відповідальністю, приватних підприємств або фізичних осіб-підприємців.

За масштабом діяльності туристичні підприємства поділяються на малі, середні та великі. Малі підприємства, як правило, діють на локальному рівні, обслуговують обмежену кількість клієнтів і мають вузьку спеціалізацію. Середні підприємства можуть охоплювати регіональний ринок і надавати ширший спектр послуг. Великі туристичні компанії часто мають мережеву структуру, працюють на національному або міжнародному рівні та створюють комплексні туристичні продукти з високим рівнем сервісу.

Також важливо враховувати територіальну спрямованість діяльності підприємства. За цим критерієм виділяють підприємства, що спеціалізуються на внутрішньому, в'їзному або виїзному туризмі. Внутрішні туристичні підприємства обслуговують громадян України, які подорожують всередині

країни. Підприємства, що працюють у сфері в'їзного туризму, орієнтовані на іноземних туристів, тоді як виїзні компанії організовують подорожі українців за кордон.

Туристичні підприємства можуть класифікуватися за спеціалізацією, наприклад: підприємства активного туризму (гірськолижні, водні, велосипедні тури), лікувально-оздоровчого туризму (санаторії, SPA-комплекси), екологічного, культурно-пізнавального, ділового, релігійного, гастрономічного, аграрного туризму тощо.

Туристичне підприємство — це складний організаційно-економічний суб'єкт, який виконує важливу роль у формуванні, просуванні та реалізації туристичних продуктів. Його класифікація дозволяє краще зрозуміти особливості функціонування різних видів туристичної діяльності, оптимізувати управління, регулювання та розвиток галузі загалом. Успішне функціонування туристичних підприємств сприяє не лише зростанню обсягів туристичних потоків, але й активізації місцевих економік, створенню робочих місць та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів України[3].

В умовах глобалізації туристичного ринку та зростання конкуренції, важливим аспектом діяльності туристичних підприємств стає їх здатність до адаптації, інновацій та впровадження новітніх технологій. Зокрема, цифровізація змінює традиційні підходи до організації туризму: онлайн-букінг, віртуальні тури, мобільні додатки для планування подорожей та персоналізовані сервіси стають невід'ємною частиною туристичного продукту. Успішні туристичні підприємства активно використовують ці інструменти для покращення комунікації з клієнтами, підвищення якості обслуговування та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Все більшої актуальності набуває орієнтація туристичних підприємств на принципи сталого розвитку. Це означає, що підприємства повинні не лише прагнути до прибутку, але й дбати про збереження природного середовища, культурної спадщини, розвиток місцевих громад та соціальну

відповідальність. У цьому контексті важливу роль відіграє екологічний та соціально відповідальний туризм, який стає новим вектором для формування позитивного іміджу туристичних компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Також слід відзначити роль туристичних підприємств у структурі національної економіки. Вони сприяють притоку іноземної валюти, розвитку суміжних галузей (транспорт, торгівля, будівництво, інформаційні технології), стимулюють зайнятість населення, особливо у регіонах з високим туристичним потенціалом. Цей мультиплікаційний ефект робить туризм стратегічно важливою галуззю, а туристичні підприємства — ключовими агентами економічного зростання [4].

Сучасне туристичне підприємство — це не лише комерційна структура, яка надає послуги мандрівникам. Це також суб'єкт інновацій, розвитку територій, формування туристичного бренду країни та реалізації державної політики у сфері туризму. Його ефективне функціонування залежить від багатьох чинників: грамотного менеджменту, адаптивної організаційної структури, якісного кадрового забезпечення, інвестиційної підтримки, нормативного регулювання та сприятливого зовнішнього середовища.

З метою кращого розуміння ролі туристичних підприємств у загальній системі туризму важливо враховувати їхню організаційно-правову форму, яка безпосередньо впливає на характер господарської діяльності, відповідальність, фінансову звітність, а також можливості залучення інвестицій. У практиці туристичної галузі найчастіше зустрічаються товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватні підприємства (ПП), а також фізичні особи-підприємці (ФОП). Кожна з цих форм має свої переваги та обмеження. Наприклад, ТОВ дає змогу залучати партнерів і формувати статутний капітал, у той час як ФОП є гнучкішою формою для малого бізнесу, особливо в умовах старту туристичного проєкту.

Також варто звернути увагу на типи інтеграції туристичних підприємств. У сучасних умовах дедалі частіше спостерігається

горизонтальна та вертикальна інтеграція у сфері туризму. Горизонтальна інтеграція проявляється у створенні мереж туристичних агентств, які працюють під єдиним брендом або франшизою. Вертикальна — у тому, що великі туроператори поглинають або створюють власні готелі, транспортні компанії, об'єкти харчування тощо, що дозволяє сформувати повністю контрольований ланцюг створення туристичного продукту [5].

Головною є ресурсна база туристичних підприємств, яка охоплює матеріально-технічні засоби (транспорт, обладнання, офіси), кадровий потенціал (кваліфіковані працівники з досвідом у сфері обслуговування, туризму, менеджменту, маркетингу), а також нематеріальні ресурси — бренд, репутація, база клієнтів, інформаційні технології. Саме ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству забезпечити якісне обслуговування, адаптуватися до потреб ринку та забезпечити стійку конкурентну позицію.

На класифікацію та функціонування туристичних підприємств, є сезонність у туризмі. Залежно від спеціалізації та розташування, підприємства можуть працювати цілорічно або лише в окремі сезони — наприклад, гірськолижні курорти взимку, а морські курорти — влітку. Сезонність впливає на кадрову політику, фінансове планування, маркетингову стратегію та потребує гнучкості в управлінні.

Туристичні підприємства все частіше вдаються до маркетингової сегментації ринку, тобто поділу потенційних споживачів на групи за певними ознаками: віком, доходом, стилем життя, мотивацією подорожей тощо. Це дозволяє створювати спеціалізовані турпродукти: молодіжні тури, VIP-відпочинок, сімейні подорожі, корпоративний туризм, навчальні або лікувальні поїздки. Такий підхід підвищує ефективність просування послуг та дозволяє краще задовольнити індивідуальні потреби клієнтів.

Загалом, туристичні підприємства виступають фундаментальною основою усього туристичного ринку. Вони не лише забезпечують безпосереднє надання послуг, а й активно впливають на розвиток інфраструктури, формування туристичних кластерів, просування

територіального бренду, впровадження інновацій та популяризацію національного туристичного продукту. Саме тому дослідження їхньої структури, класифікації та особливостей функціонування є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

1.2. Організаційно-правові етапи створення туристичного підприємства

Створення туристичного підприємства є складним і багаторівневим процесом, що потребує чіткого дотримання нормативно-правових вимог, стратегічного планування, а також обґрунтованого підходу до організації господарської діяльності. Туристичне підприємство, як суб'єкт підприємництва, повинно бути не лише зареєстрованим у встановленому законодавством порядку, але й мати чітко визначену бізнес-модель, ресурсну базу, сегмент ринку та механізми взаємодії з клієнтами. Умовно процес створення туристичного підприємства можна поділити на кілька основних етапів, рис. 1.1 [6].

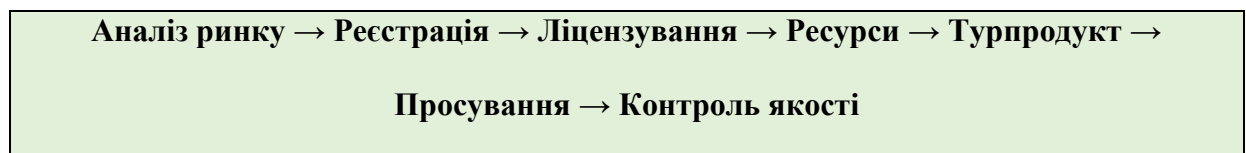


Рис. 1.1. Алгоритм створення туристичного підприємства

Першим і надзвичайно важливим етапом є підготовчий (організаційно-аналітичний) етап, на якому здійснюється аналіз ринку туристичних послуг, оцінка попиту, визначення цільової аудиторії, а також конкурентного середовища. Проводиться вивчення туристичних трендів, сезонності, географічних пріоритетів та споживчих уподобань. На цьому етапі майбутній підприємець формує концепцію туристичного продукту, обирає вид спеціалізації (наприклад, туроператорська чи турагентська діяльність, внутрішній чи міжнародний туризм, екстремальний, культурний, оздоровчий

тощо) та визначає цінову політику. Особливу увагу слід приділити вибору унікальної ринкової ніші, яка дозволить підприємству вирізнитися серед конкурентів.

Другим етапом є реєстрація підприємства та вибір організаційно-правової форми, яка визначає правовий статус суб'єкта господарювання, його відповідальність, податкові зобов'язання та механізми управління. В Україні найпоширенішими формами для туристичної діяльності є фізична особа-підприємець (ФОП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) або приватне підприємство (ПП). Для реєстрації необхідно подати відповідний пакет документів до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) або через електронний сервіс «Дія». Після державної реєстрації підприємство вноситься до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців [7].

Наступним кроком є постановка на облік у податкових органах та вибір системи оподаткування. Для малого туристичного бізнесу найчастіше обирається спрощена система оподаткування (єдиний податок), яка передбачає менше звітності та сприяє легшому старту. Водночас для середнього або великого туристичного оператора доцільним є використання загальної системи, що дозволяє враховувати витрати та співпрацювати з юридичними особами.

Четвертий етап передбачає отримання дозвільних документів та ліцензій, якщо обрана діяльність вимагає цього. Наприклад, туроператорська діяльність в Україні потребує ліцензування відповідно до ліцензійних умов, затверджених Кабінетом Міністрів України. Для отримання ліцензії необхідно підтвердити наявність кваліфікованого персоналу, укладених договорів зі страховими компаніями, фінансових гарантій, офісного приміщення та встановлених стандартів обслуговування. Турагентська діяльність може здійснюватися без ліцензії, однак агент повинен діяти на підставі агентських договорів із туроператорами.

П'ятий етап полягає в формуванні матеріально-технічної та кадрової бази. Це включає оренду або купівлю офісного приміщення, придбання техніки, програмного забезпечення, туристичних CRM-систем, телефонного зв'язку, підключення до глобальних дистрибутивних систем бронювання (GDS), створення вебсайту та каналів комунікації. Одночасно здійснюється підбір персоналу: менеджерів з туризму, логістів, маркетологів, бухгалтерів. Важливо, щоб працівники мали відповідну кваліфікацію, знання іноземних мов, навички роботи з клієнтами, а також розуміння специфіки туристичного ринку [8].

Шостим етапом є розробка туристичного продукту та маркетингової стратегії. Туристичний продукт може бути сформований як у вигляді готових турів (пакетні пропозиції), так і у вигляді індивідуальних маршрутів, що адаптуються до потреб клієнта. Важливо розробити ефективну маркетингову кампанію, яка включатиме інтернет-рекламу, соціальні мережі, участь у туристичних виставках, співпрацю з блогерами, розповсюдження буклетів, промо-акцій тощо. Сучасні туристичні підприємства активно застосовують цифрові технології, онлайн-бронювання, мобільні додатки для залучення та утримання клієнтів.

Завершальним етапом є налагодження партнерських зв'язків із іншими суб'єктами туристичного ринку: перевізниками, готелями, страховими компаніями, гідами, закладами розваг та харчування. Це дозволяє сформувати комплексний туристичний продукт і забезпечити якісне обслуговування туристів на всіх етапах подорожі. Також на цьому етапі впроваджуються механізми контролю якості, обліку, звітності та правового супроводу діяльності.

Процес створення туристичного підприємства є багатогранним і потребує ретельної підготовки, правових знань, підприємницької ініціативи та системного підходу до організації бізнесу. Успішне проходження кожного з етапів забезпечує не лише легальне функціонування підприємства, але й

його стійкість, конкурентоспроможність і здатність до інноваційного розвитку в умовах сучасного туристичного ринку [9].

В умовах, коли туристичний ринок перебуває під впливом глобальних змін, у тому числі цифровізації, воєнних викликів та змін у поведінці споживача, надзвичайно важливо не лише створити туристичне підприємство, а й забезпечити його стійке функціонування та адаптивність до зовнішніх факторів. Після проходження основних організаційних етапів виникає потреба у постійній модернізації бізнес-моделі, впровадженні інновацій, розширенні спектра послуг і підвищенні рівня сервісу.

Одним з головних наступних кроків після початку діяльності є встановлення ефективної системи управління підприємством, яка передбачає визначення організаційної структури, розподіл функціональних обов'язків, формування внутрішніх регламентів та процедур. Успішне туристичне підприємство має працювати на основі стратегічного планування, фінансового прогнозування, аналізу ключових показників ефективності та регулярного моніторингу ринку [10].

Відкриття туристичного бізнесу є налагодження репутації та довіри клієнтів. Туристи, особливо в умовах нестабільності, обирають надійні компанії з позитивними відгуками, прозорими умовами, гнучкою політикою ануляцій і якісним сервісом. Тому варто зосередити увагу на побудові системи лояльності, розвитку клієнтського сервісу, впровадженні онлайн-консультацій, швидкого реагування на звернення, а також програм для постійних клієнтів. Надзвичайно ефективними є механізми CRM-систем для ведення клієнтської бази, автоматизації бронювання, управління замовленнями та спрощення комунікацій із туристами.

Успішний розвиток туристичного підприємства передбачає також диверсифікацію послуг, тобто розширення напрямків діяльності компанії. Наприклад, до основної діяльності з продажу турів можна додати організацію авторських подорожей, екскурсій на замовлення, транспортне обслуговування, бронювання концертів, візову підтримку, страхування або

навіть продаж туристичного спорядження. Така багатопрофільність дозволяє підвищити прибутковість бізнесу та зменшити залежність від сезонних коливань.

Напрямом розвитку підприємства після його створення є встановлення міжнародних зв'язків та участь у професійних туристичних об'єднаннях. Співпраця з іноземними партнерами, участь у туристичних форумах, виставках, бізнес-місіях дозволяє розширити географію пропозицій, вивести компанію на зовнішні ринки, отримати нові знання, підвищити рівень послуг та імідж компанії [11].

З огляду на сучасні виклики, важливо також враховувати ризики, пов'язані з політичними, економічними та епідеміологічними факторами. Туристичне підприємство повинно мати антикризову стратегію, включно з фінансовими резервами, гнучкими умовами повернення коштів, альтернативними маршрутами, а також чіткими інструкціями щодо дій у надзвичайних ситуаціях. В умовах війни актуальним є розвиток внутрішнього туризму, соціального, волонтерського, оздоровчого туризму, а також подорожей із патріотичним або культурно-просвітницьким змістом.

Також варто наголосити на значенні цифрових технологій, які стали невід'ємною частиною туристичного бізнесу. Сучасне підприємство повинно мати зручний вебсайт, мобільний застосунок, інтеграцію з системами онлайн-бронювання, активну присутність у соціальних мережах та можливість онлайн-оплати. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, персоналізації пропозицій, аналітики поведінки споживачів та ефективного управління ресурсами.

У процесі подальшого функціонування туристичного підприємства важливим завданням є моніторинг ефективності діяльності на всіх рівнях управління. Це включає аналіз фінансових показників (дохід, прибуток, рентабельність, витрати), оцінку рівня задоволеності клієнтів, контроль якості наданих послуг, а також відстеження змін у законодавстві, ринкових тенденціях і споживчій поведінці. Підприємство повинно періодично

проводити SWOT-аналіз, щоб виявляти сильні та слабкі сторони, можливості для зростання та загрози, які можуть вплинути на його стабільність.

Ключовим аспектом є розвиток бренду туристичного підприємства, що ґрунтується на унікальній ринковій пропозиції (УТП), візуальній ідентичності, цінностях компанії та комунікації з цільовою аудиторією. Бренд формує довіру споживача, забезпечує впізнаваність на ринку та сприяє емоційному зв'язку між компанією та її клієнтами. Надзвичайно важливою є репутація в цифровому середовищі — відгуки на платформах бронювання, сторінках у соціальних мережах, Google-картах тощо. Робота з відгуками, зворотним зв'язком і претензіями є невід'ємною частиною якісного сервісу.

Туристичні підприємства мають активно впроваджувати засади сталого розвитку, які передбачають збереження довкілля, підтримку місцевих громад, використання екологічно безпечних ресурсів, популяризацію культурної спадщини та відповідальне ставлення до туристичних об'єктів. Це не лише підвищує імідж підприємства, а й відкриває додаткові можливості для співпраці з міжнародними партнерами, участі в грантових програмах, сертифікації за міжнародними стандартами (наприклад, Green Key, Travelife тощо)[12].

На етапі активного розвитку підприємство може розглядати можливість масштабування діяльності. Це може бути відкриття нових філій у різних містах або регіонах, розширення напрямків подорожей, створення франчайзингу або вихід на міжнародні ринки. Масштабування вимагає ретельного фінансового та стратегічного планування, а також посилення управлінської команди та внутрішніх процесів.

У період після запуску важливо також будувати корпоративну культуру та мотивувати персонал. Команда туристичного підприємства — це ключовий ресурс, адже саме від менеджерів, консультантів, гідів та адміністраторів залежить якість обслуговування клієнта. Варто впроваджувати системи навчання, тренінги, командні заходи, преміювання,

кар'єрне зростання. Адже задоволений працівник створює позитивний образ компанії у взаємодії з клієнтами.

Також на певному етапі розвитку доцільно реалізувати цифрову трансформацію бізнесу, яка передбачає автоматизацію бронювання, аналітику даних, мобільні застосунки, чат-боти, використання Big Data, інтеграцію з глобальними системами бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo), а також впровадження системи електронного документообігу. Це дозволяє зменшити витрати, покращити клієнтський досвід і забезпечити конкурентну перевагу [13].

Головним завданням є правовий супровід діяльності підприємства, який включає своєчасне оновлення договорів, дотримання ліцензійних умов, захист персональних даних туристів, дотримання вимог трудового, податкового, екологічного законодавства. Юридична грамотність і професіоналізм — запорука стабільності та захисту інтересів компанії в разі виникнення конфліктів або спірних ситуацій.

Після проходження початкових етапів створення туристичного підприємства перед ним відкривається етап стратегічного управління, інноваційного розвитку, диверсифікації послуг і побудови довгострокової конкурентної переваги. Успішне туристичне підприємство — це не лише комерційна структура, а й учасник соціально-економічного розвитку регіону, носій культури, партнер держави у формуванні позитивного туристичного іміджу країни.

1.3. Нормативно-правове забезпечення та бізнес-планування в туризмі

Нормативно-правове регулювання туристичної діяльності в Україні спрямоване на забезпечення правових, економічних, організаційних та соціальних умов для функціонування і розвитку туризму як важливої галузі національної економіки. Законодавча база охоплює широкий спектр питань,

що стосуються створення туристичних підприємств, ліцензування, сертифікації послуг, захисту прав споживачів, оподаткування, а також міжнародного співробітництва у сфері туризму [14].

Основоположним документом, який регулює туристичну діяльність в Україні, є Закон України «Про туризм» (вперше прийнятий у 1995 році, з подальшими змінами). У цьому законі визначено основні поняття, принципи державної політики у сфері туризму, права та обов'язки туристів і суб'єктів туристичної діяльності, порядок створення туристичних підприємств, а також вимоги до якості туристичних послуг. Закон наголошує, що туризм є пріоритетною галуззю розвитку економіки і культури, а його розвиток відповідає національним інтересам держави.

Важливими нормативними актами також є Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України, які регламентують створення та діяльність суб'єктів господарювання, у тому числі туристичних підприємств. Вони визначають правовий статус юридичних осіб, умови укладання договорів, форми власності, питання відповідальності та взаємовідносин із контрагентами.

Особливу роль у регулюванні туристичної діяльності відіграє Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання туристичних послуг», яка встановлює вимоги до отримання ліцензії для туроператорської діяльності. Згідно з чинним законодавством, турагентська діяльність не підлягає ліцензуванню, однак туроператори повинні дотримуватися низки вимог щодо кадрового забезпечення, страхування відповідальності, ведення документації тощо [15].

Ключовим елементом правового поля є також система стандартизації та сертифікації туристичних послуг, яка передбачає дотримання певних норм і стандартів якості. Зокрема, готельні послуги підлягають обов'язковій сертифікації відповідно до класифікації (зірковості), що регулюється

наказами Державного агентства розвитку туризму та профільними постановами уряду.

У сфері міжнародного співробітництва Україна є членом таких організацій, як Всесвітня туристична організація (UNWTO), Світова туристична рада (WTTC), а також підписантом низки двосторонніх та багатосторонніх угод про взаємне сприяння туристичному обміну та співпраці. Це сприяє гармонізації українського туристичного законодавства з міжнародними стандартами, особливо у сфері безпеки, страхування туристів, візової політики та захисту прав споживачів.

Головну увагу в останні роки приділяють безпеці у сфері туризму, що стало особливо актуальним у зв'язку з воєнними діями на території України. У зв'язку з цим, в нормативно-правове поле впроваджуються нові механізми, які мають на меті мінімізувати ризики для туристів, забезпечити відповідальне інформування про потенційні загрози, а також регулювати роботу туристичних підприємств в умовах кризових ситуацій [16].

З огляду на євроінтеграційний курс України, державна політика у сфері туризму орієнтована на гармонізацію із правовими нормами Європейського Союзу, зокрема у питаннях споживчого захисту, екологічної відповідальності, цифровізації бізнесу, розвитку сталого туризму та підтримки малого і середнього підприємництва.

Нормативно-правова база туристичної діяльності в Україні є багаторівневою та динамічною, що дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку туристичних підприємств, водночас вимагаючи від них дотримання певних стандартів, зобов'язань та правил. В умовах сучасних викликів, зокрема економічних та безпекових, важливо забезпечити ефективне функціонування цієї системи, її гнучкість та адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Нормативно-правове забезпечення туристичної діяльності в Україні постійно адаптується до сучасних викликів, пов'язаних як із внутрішніми трансформаціями в економіці держави, так і з впливом зовнішніх факторів.

Зокрема, у зв'язку з початком повномасштабної війни в 2022 році туристична галузь зазнала суттєвих змін, що вимагали оновлення нормативної бази для регулювання діяльності туристичних підприємств у надзвичайних умовах. Були введені тимчасові обмеження, переглянуті норми безпеки, а також визначені нові пріоритети — зокрема розвиток внутрішнього та соціального туризму, підтримка регіональних ініціатив, стимулювання оздоровчого і рекреаційного туризму для населення, постраждалого від війни [17].

У рамках реформи децентралізації, що триває в Україні, також було змінено адміністрування туристичної діяльності на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування отримали більше повноважень у сфері розвитку туризму, зокрема в частині промоції територій, формування локальних туристичних продуктів, підтримки малого бізнесу. Це стимулює створення нових туристичних кластерів та партнерських об'єднань (державно-приватне партнерство, туристичні асоціації, регіональні офіси туризму), діяльність яких також регламентується відповідними нормативними актами.

Суттєвим компонентом нормативної бази є законодавство у сфері захисту прав споживачів, що забезпечує гарантії для туристів у разі ненадання чи неналежної якості послуг. Згідно з законодавством, турист має право на достовірну інформацію про турпродукт, умови подорожі, на компенсацію у разі зриву туру, змін графіка чи умов проживання. Важливе місце в цьому контексті займає законодавство про страхування, яке зобов'язує туроператорів мати фінансову гарантію або договір страхування професійної відповідальності перед споживачем.

Особливої уваги потребує податкове регулювання туристичної діяльності, яке охоплює застосування спрощеної системи оподаткування для малого бізнесу, туристичного збору, а також податкові пільги для підприємств, що здійснюють інвестиції в інфраструктуру туризму. Туристичний збір, який сплачують туристи за тимчасове проживання (у

готелях, хостелах, приватних садибах тощо), регулюється Податковим кодексом України та поповнює бюджети територіальних громад.

У контексті євроінтеграції, Україна активно працює над імплементацією норм директив Європейського Союзу, зокрема в частині захисту прав споживачів на туристичному ринку, цифровізації туристичних послуг, екологізації туристичної інфраструктури та забезпечення інклюзивного доступу до туристичних об'єктів. Це стосується і впровадження європейських стандартів у класифікації готелів, сертифікації туристичних послуг, а також ліцензуванні операторів міжнародного туризму [18].

Нішу в правовому полі займає екологічне законодавство, яке регулює діяльність туристичних підприємств, що функціонують на території природно-заповідного фонду, національних парків, заповідників. Такі підприємства повинні дотримуватися вимог щодо охорони довкілля, обмеження антропогенного навантаження, утилізації відходів та збереження природних ландшафтів.

У перспективі подальшого розвитку нормативно-правова база туристичної діяльності в Україні потребує удосконалення у кількох напрямках: спрощення адміністративних процедур для бізнесу, покращення механізмів ліцензування та звітності, запровадження сучасних цифрових платформ для взаємодії між державою, підприємствами та споживачами, а також створення умов для активного залучення іноземних інвесторів у туристичну галузь.

Нормативно-правова база туристичної діяльності в Україні є складною, багаторівневою системою, яка постійно розвивається та адаптується до сучасних викликів. Її ефективне функціонування є передумовою для формування прозорого, конкурентоспроможного і безпечного туристичного ринку, здатного забезпечити сталий розвиток не лише окремих підприємств, а й економіки країни загалом.

Успішне функціонування туристичних підприємств значною мірою залежить не лише від існуючої законодавчої бази, а й від її практичної реалізації на державному та місцевому рівнях. У цьому контексті особливе значення має інституційна підтримка туризму, яка реалізується через діяльність уповноважених державних органів. На сьогодні основним центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері туризму, є Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). Його діяльність спрямована на стратегічне планування розвитку туризму, координацію міжвідомчої взаємодії, просування туристичного бренду України, участь у міжнародних виставках та форумах [19].

Роль у нормативно-правовому полі відіграють місцеві програми розвитку туризму, які затверджуються органами місцевого самоврядування та передбачають заходи з підтримки туристичних ініціатив, розвитку інфраструктури, збереження об'єктів природної та культурної спадщини. Часто ці програми базуються на державних стратегіях, зокрема Стратегії розвитку туризму та курортів України або Стратегії сталого розвитку України, адаптованих до умов окремого регіону.

З метою підвищення прозорості туристичного ринку та захисту прав споживачів, в Україні активно впроваджується реєстр суб'єктів туристичної діяльності, який дозволяє у відкритому доступі перевірити легальність діяльності туристичного оператора або агентства. Це є вагомим кроком у боротьбі з шахрайством у сфері туризму, яке, на жаль, досі має місце. Окрім того, розвиток електронного урядування сприяє спрощенню процедур отримання дозволів, реєстрації бізнесу та подання звітності.

Одним із важливих аспектів правового регулювання є також туристичне страхування. Згідно з чинним законодавством, усі туроператори зобов'язані укладати договори страхування відповідальності перед туристами. Це створює додаткові гарантії для споживача у випадку невиконання зобов'язань, скасування туру, банкрутства компанії тощо. Крім того, туристи можуть добровільно оформити договори медичного, багажного

чи страхування від нещасних випадків під час подорожей. Усі ці аспекти врегульовані Законом України «Про страхування» та відповідними нормативними актами Національного банку України [20].

У контексті інтеграції України до європейського правового простору важливим є поступове наближення національного законодавства до стандартів ЄС, зокрема щодо регулювання пакетних туристичних послуг (Package Travel Directive), електронної комерції, захисту персональних даних туристів (GDPR), а також прав споживачів у цифровому середовищі. Це вимагає не лише змін у законодавстві, а й підвищення правової обізнаності самих суб'єктів туристичного ринку щодо дотримання європейських норм і практик.

Незважаючи на наявність широкої нормативної бази, актуальними залишаються проблеми її фрагментарності, дублювання норм, відсутності уніфікованих стандартів, а також недостатній контроль за виконанням законодавства. Часто підприємці стикаються з бюрократичними труднощами, нечіткістю формулювань, або колізіями між різними нормативними актами. Це свідчить про необхідність подальшої систематизації правового поля, дерегуляції та спрощення процедур, а також впровадження принципів «єдиного вікна» для взаємодії бізнесу з державою.

Нормативно-правова база туристичної діяльності в Україні загалом створює необхідні передумови для розвитку галузі, однак потребує подальшого вдосконалення, адаптації до умов воєнного часу і післявоєнного відновлення, а також гармонізації з міжнародною практикою. Для ефективного функціонування туристичних підприємств важливо не лише знати чинні норми, а й уміло застосовувати їх на практиці, що потребує професійної підготовки, правової обізнаності та активної взаємодії з органами державної влади.

Бізнес-планування в туризмі є одним із ключових інструментів успішного започаткування, ведення та розвитку туристичної діяльності. У цій сфері, яка характеризується високою конкуренцією, сезонністю,

залежністю від зовнішніх факторів (економічних, політичних, природних), наявність чіткого стратегічного бачення і грамотно складеного бізнес-плану має вирішальне значення. Бізнес-план не лише визначає основні напрями діяльності підприємства, а й дозволяє оцінити його життєздатність, передбачити ризики, залучити інвесторів або банківське фінансування [21].

Головною особливістю бізнес-планування в туризмі є висока варіативність туристичних послуг. Це означає, що підприємець повинен враховувати не лише класичні послуги (проживання, перевезення, харчування, екскурсії), але й формування унікального туристичного продукту, який має бути адаптований під запити конкретної цільової аудиторії. Наприклад, планування бізнесу у сфері еко-туризму чи культурно-пізнавальних турів значно відрізняється від організації масового пляжного відпочинку чи ділових поїздок. Усе це потребує глибокого розуміння ринку, споживчих трендів і правильної сегментації клієнтів.

Особливістю є сезонний характер туристичної діяльності, що суттєво впливає на фінансове планування. При складанні бізнес-плану необхідно враховувати пікові періоди (літо, зимові свята, міжсезоння тощо) і правильно розподіляти ресурси, персонал, маркетингову активність та фінансові потоки. У сезон туристичне підприємство може отримувати до 70–80% річного доходу, тому важливо забезпечити ефективне управління прибутками і витратами, з урахуванням періодів низької ділової активності.

Бізнес-план у туризмі повинен обов'язково містити детальний аналіз ринкового середовища. Це включає вивчення попиту, поведінки споживачів, конкурентів, цінової політики, туристичних трендів, змін законодавства. Особливої уваги потребує аналіз цільової аудиторії, адже саме від її вподобань, платоспроможності та стилю відпочинку залежить структура туристичного продукту. Наприклад, молодь схильна до активного і бюджетного туризму, тоді як сім'ї з дітьми надають перевагу комфортному, безпечному та організованому відпочинку [22].

Фінансова частина бізнес-плану в туризмі також має свою специфіку. Потрібно враховувати високу частку змінних витрат, пов'язаних із оплатою послуг партнерів (готелів, перевізників, гідів), комісійних винагород, витрат на рекламу та просування. Крім того, великого значення набуває касовий розрив, який може виникати через необхідність передплати послуг до початку туру, при цьому фактична оплата клієнтом може бути здійснена в інші терміни. Це вимагає ретельного планування руху грошових коштів, створення резервного фонду та чіткого фінансового контролю.

Особливо головною частиною бізнес-плану є маркетингова стратегія, яка повинна бути адаптованою до туристичного середовища. Вона включає визначення каналів просування (соціальні мережі, туристичні платформи, реклама, участь у виставках), формування бренду, візуальної ідентичності, програм лояльності та онлайн-продажів. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий маркетинг — SEO, SMM, контекстна реклама, партнерські програми, робота з онлайн-бронюваннями. Усе це повинно бути відображено в бізнес-плані з детальним бюджетуванням і прогнозуванням ефективності.

Специфічною рисою бізнес-планування в туризмі є високий рівень ризиків та непередбачуваність ринку. Пандемії, військові дії, стихійні лиха, зміни валютного курсу, закриття кордонів — усе це може суттєво впливати на туристичний бізнес. Тому в бізнес-плані обов'язково повинна бути частина, присвячена аналізу ризиків і сценарному прогнозуванню. Важливо передбачити альтернативні варіанти дій у кризових ситуаціях, мати план реагування, страхування відповідальності, а також інструменти комунікації з клієнтами у разі змін.

Необхідно також зазначити, що бізнес-план у туризмі виконує не лише внутрішню функцію управління, але й може бути інструментом для залучення інвестицій або грантової підтримки. У зв'язку з цим він повинен бути структуровано оформлений, мати чіткі розрахунки, реалістичні прогнози, логічно побудовану стратегію розвитку. Особливо актуальним це є

для стартапів та підприємств, що планують розширення або вихід на нові ринки [23].

Бізнес-планування в туризмі має свою специфіку, пов'язану з динамічністю ринку, сезонністю, високою конкуренцією та значною часткою людського фактору. Успішне туристичне підприємство — це результат грамотного попереднього планування, глибокого аналізу та здатності адаптуватися до змін. Якісний бізнес-план є не лише документом, а стратегічною картою, яка веде підприємство до стабільного розвитку, прибутковості й довіри споживачів.

Наступним етапом після складання бізнес-плану є його реалізація й постійне оновлення відповідно до реальних умов ринку. Бізнес-план не повинен сприйматись як статичний документ, складений один раз і назавжди. У сфері туризму, де зміни відбуваються стрімко — від зміни популярності туристичних напрямків до коливання вартості пального чи введення візових обмежень — план має бути гнучким і адаптивним. Регулярне оновлення фінансових розрахунків, корекція маркетингової стратегії, внесення змін до асортименту послуг — усе це є ознакою ефективного управління.

Особливістю бізнес-планування в туризмі є взаємозв'язок з інфраструктурними, регіональними та державними програмами розвитку туризму. Наприклад, створюючи туристичне підприємство в певному регіоні, необхідно враховувати місцеві ініціативи, програми підтримки підприємництва, гранти для розвитку внутрішнього туризму, участь у кластерних об'єднаннях. Гармонійна інтеграція в локальне туристичне середовище дозволяє підприємству не лише отримати додаткові ресурси, а й стати активним учасником формування позитивного туристичного іміджу регіону [25].

Також варто враховувати, що туризм є мультидисциплінарною галуззю, яка поєднує економічні, соціальні, культурні, правові й екологічні аспекти. Тому при бізнес-плануванні потрібно застосовувати не тільки економічні розрахунки, а й принципи сталого розвитку, етичного

менеджменту, міжкультурної комунікації. Сучасний туристичний бізнес не може існувати ізольовано — він тісно пов'язаний з готельним сектором, транспортом, культурними закладами, муніципалітетами, природоохоронними організаціями тощо.

У процесі реалізації бізнес-плану особливу увагу слід приділити побудові системи управління якістю туристичних послуг. Це включає стандартизацію процесів обслуговування клієнтів, створення внутрішніх регламентів, навчання персоналу, впровадження системи збору зворотного зв'язку та вивчення рівня задоволеності клієнтів. Якість обслуговування в туризмі є критичним фактором успіху, оскільки саме емоції, враження та досвід клієнта формують його лояльність і готовність рекомендувати компанію іншим.

В умовах важливо також враховувати роль цифрових технологій у бізнес-плануванні. Планування туристичної діяльності має включати розділ, присвячений цифровій інфраструктурі підприємства: розробці сайту, інтеграції з системами бронювання, використанню CRM-систем, аналітики даних, автоматизації процесів. Туристи дедалі частіше користуються онлайн-інструментами для пошуку та бронювання послуг, тому компанії потрібно бути максимально доступною, швидко реагувати на запити та забезпечувати безперебійну роботу в цифровому середовищі.

Складовою бізнес-плану є визначення команди управління та кадрової політики. У документі доцільно описати організаційну структуру підприємства, обов'язки ключових працівників, вимоги до кваліфікації, плани щодо підбору персоналу, системи мотивації, навчання та розвитку. Туризм — це галузь, де людський фактор відіграє центральну роль, тому ефективна команда є запорукою стабільної роботи підприємства [26].

Окрему увагу в бізнес-плані слід приділити екологічним та соціальним аспектам діяльності, особливо якщо підприємство позиціонує себе як відповідальний учасник туристичного ринку. Можна передбачити використання екологічно безпечних матеріалів, мінімізацію викидів вуглецю,

підтримку місцевих громад, організацію еко-турів, співпрацю з соціальними ініціативами. Це не лише сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, а й відповідає глобальним тенденціям сталого туризму.

Бізнес-планування в туризмі — це багатогранний процес, який вимагає поєднання стратегічного мислення, глибокого аналізу, креативного підходу та здатності прогнозувати зміни. Якісний бізнес-план не лише дозволяє успішно розпочати туристичну діяльність, а й забезпечує довгострокову перспективу розвитку підприємства в умовах постійної трансформації ринку. Саме завдяки продуманому бізнес-плану туристичне підприємство може перетворитися з ідеї на реальний, конкурентоспроможний і прибутковий бізнес, здатний забезпечити високу якість послуг, задоволення клієнтів та соціально-економічний ефект на місцевому й національному рівнях.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади створення та функціонування туристичних підприємств як базових суб'єктів ринкової інфраструктури гостинності. За результатами теоретичного узагальнення сформульовано такі висновки:

1. Визначено, що сучасне туристичне підприємство є складним організаційно-економічним та багатофункціональним суб'єктом господарювання, діяльність якого спрямована на формування, просування, реалізацію та безпосереднє надання комплексного туристичного продукту. З'ясовано, що у сучасних умовах його роль виходить далеко за межі суто комерційної діяльності, перетворюючись на інструмент активізації регіональних економік, стимулювання самозайнятості населення та впровадження соціально відповідальних практик (сталого туризму).

2. Проаналізовано класифікаційні ознаки туристичних підприємств, де ключовими критеріями визначено вид діяльності (туроператори та турагенти), масштаб бізнесу, спеціалізацію (гірськолижний, лікувально-

оздоровчий, екологічний тощо) та характер інтеграційних процесів (вертикальна та горизонтальна інтеграція). Встановлено, що класифікаційна ідентифікація дозволяє оптимізувати управлінські моделі, адаптувати кадрову і маркетингову політику до умов сезонності.

3. Сформовано послідовний алгоритм організаційно-правових етапів створення туристичного підприємства, що включає: маркетингове дослідження ринкової ніші, державну реєстрацію суб'єкта, вибір оптимального податкового режиму, ліцензування (для туроператорів), розгортання матеріально-технічної та цифрової інфраструктури (CRM, GDS-системи), формування кадрового потенціалу та налагодження мережі контрагентів.

4. Досліджено нормативно-правове поле регулювання індустрії туризму в Україні, базисом якого є Закон України «Про туризм», Господарський та Цивільний кодекси. Обґрунтовано, що бізнес-планування є критично важливою умовою мінімізації підприємницьких ризиків, залучення інвестицій та забезпечення фінансово-економічної стійкості фірми на етапі її виходу на ринок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «БУКОВЕЛЬ»

2.1. Загальна характеристика та інфраструктура ТК «Буковель»

Туристичний комплекс «Буковель» є одним із найбільших та найвідоміших гірськолижних курортів України, розташований у мальовничій місцевості Карпат, на території Івано-Франківської області, поблизу села Поляниця. Це сучасний і динамічно розвинений туристичний центр, який за останні два десятиліття перетворився з невеликої туристичної бази у потужний туристично-рекреаційний кластер європейського рівня. Завдяки інтенсивному інвестуванню, комплексному підходу до розвитку інфраструктури та широкій пропозиції послуг, «Буковель» став справжнім символом зимового туризму в Україні[27].

Географічне розташування курорту є надзвичайно вигідним — він знаходиться на висоті близько 920 метрів над рівнем моря, серед гірських масивів у центрі Карпат, що забезпечує стабільний сніговий покрив у зимовий період і сприятливі кліматичні умови для занять зимовими видами спорту. Крім того, зручне транспортне сполучення (наявність під'їзних доріг, близькість до міста Яремче, Івано-Франківська та міжнародного аеропорту) сприяє постійному зростанню туристичного потоку.

Курорт «Буковель» має добре розвинену інфраструктуру, яка включає понад 60 кілометрів гірськолижних трас різного рівня складності, сучасні підйомники (більше 20), систему штучного засніження, що дозволяє продовжувати гірськолижний сезон навіть за відсутності природного снігу. Також на території комплексу функціонують готелі, апарт-готелі, котеджі, ресторани, прокат спорядження, навчальні школи для лижників і сноубордистів, медичні пункти та об'єкти сервісного обслуговування. Курорт орієнтований як на масового туриста, так і на преміальний сегмент,

пропонуючи широкий спектр послуг — від бюджетного житла до п'ятизіркових готелів, табл. 2.1 [28].

Особливістю «Буковелю» є те, що він є цілорічним курортом, а не лише зимовим напрямком. У літній період тут функціонують екотури, пішохідні та велосипедні маршрути, озеро з підігрівом і пляжною зоною, спортивні майданчики, канатні дороги, атракціони, спа-комплекси, туристичні екскурсії до визначних місць Карпат. Це дозволяє залучати туристів протягом усього року та зменшити залежність від сезонності, що є важливим фактором сталого розвитку курорту.

Таблиця 2.1

Інфраструктурні складові ТК «Буковель»

Складова	Приклади	Роль
Зимова інфраструктура	траси, підйомники, прокат	основний зимовий туристичний потік
Готельно-ресторанна база	готелі, апартаменти, ресторани	комплексність обслуговування
Літні активності	озеро, веломаршрути, піші маршрути	зниження сезонності

Управління туристичним комплексом здійснюється на високому професійному рівні, із застосуванням сучасних підходів до менеджменту, маркетингу та обслуговування гостей. Активно використовуються цифрові технології: онлайн-бронювання, мобільні додатки, цифрові карти трас, система лояльності, безконтактні платежі. Курорт також активно співпрацює з туристичними операторами, спортивними клубами, освітніми установами, організовує спортивні змагання, фестивалі, корпоративні заходи.

Соціально-економічне значення «Буковелю» для регіону є надзвичайно важливим. Курорт створив тисячі робочих місць, сприяв розвитку малого та середнього бізнесу в навколишніх селах, покращенню інфраструктури, зростанню обсягів інвестицій у регіон. Також «Буковель» активно підтримує

соціальні ініціативи, екологічні проекти, культурні події, виступає партнером багатьох благодійних акцій.

Водночас, діяльність комплексу викликає інтерес і з боку екологічної спільноти. Питання впливу на навколишнє середовище, збереження природних ландшафтів, утилізації відходів, забудови гірських територій є предметом обговорення серед громадськості. У зв'язку з цим адміністрація курорту здійснює заходи щодо зменшення екологічного навантаження, впровадження стандартів сталого туризму, контролю за використанням природних ресурсів[29].

Туристичний комплекс «Буковель» є флагманом українського туризму, прикладом успішного туристичного бізнесу, який поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і прагнення до інновацій. Його досвід є цінним для інших регіонів України, які мають туристичний потенціал, і може служити моделлю для створення конкурентоспроможних туристичних продуктів у національному та міжнародному масштабі.

З кожним роком туристичний комплекс «Буковель» продовжує розширювати свій спектр послуг, модернізувати інфраструктуру та впроваджувати новітні технології. Пріоритетним напрямом розвитку курорту є підвищення якості обслуговування та індивідуалізація туристичних продуктів. Це включає створення спеціалізованих пакетів відпочинку для різних категорій відвідувачів: сімей з дітьми, молоді, людей похилого віку, туристів з інвалідністю, любителів активного відпочинку та оздоровлення.

На території курорту активно розвиваються оздоровчі та SPA-послуги, що відповідає сучасному попиту на медичний туризм, релакс-відпочинок і відновлення здоров'я. Унікальні природні ресурси Карпат — чисте повітря, мінеральні води, хвойні ліси — створюють сприятливі умови для реалізації програм оздоровлення, профілактики та реабілітації. У цьому контексті «Буковель» має потенціал до трансформації в один із провідних центрів медичного та велнес-туризму в Україні.

Суттєвою перевагою туркомплексу є те, що він виступає не лише як місце для відпочинку, а й як майданчик для освітніх, спортивних та культурно-масових подій. Тут регулярно проводяться конференції, форуми, фестивалі, спортивні змагання міжнародного рівня (наприклад, змагання з лижного спорту, трейлранінгу, велосипедних перегонів, марафонів та інші). Це дозволяє «Буковелю» формувати імідж універсального туристичного хабу, який приваблює не лише відпочивальників, а й представників ділової, освітньої та культурної спільноти.

Значна увага приділяється питанню інвестиційного розвитку. Туристичний комплекс постійно залучає інвесторів для будівництва нових об'єктів: готелів, апартаментів, ресторанів, розважальних центрів, спортивної інфраструктури. Зокрема, в останні роки активно розвивається проєкт «Bukovel Residence» — житлово-туристичний комплекс апартаментного типу, що поєднує елементи готельного сервісу та нерухомості для інвестицій. Це створює нові можливості для підприємців та сприяє формуванню ринку туристичної нерухомості в Карпатах[30].

Перспективним напрямом є розвиток зеленого та екологічного туризму. В умовах зростання екологічної свідомості туристів, «Буковель» має потенціал для створення еко-маршрутів, проведення екологічних заходів, впровадження екологічного менеджменту. Важливим кроком у цьому напрямку є модернізація системи утилізації відходів, використання енергоефективних технологій, розвиток альтернативної енергетики, популяризація природоохоронної поведінки серед туристів.

«Буковель» відіграє стратегічну роль у розвитку туризму на державному рівні. Як один із найуспішніших туристичних проєктів в Україні, він демонструє приклад ефективного партнерства між приватним бізнесом, місцевими громадами та державними структурами. Його досвід враховується при розробці національних програм з розвитку туризму, формуванні стандартів якості туристичних послуг, підготовці кадрів для галузі.

На фоні зовнішньополітичних викликів та воєнного стану в країні, «Буковель» продовжив свою діяльність як місце психологічного відновлення, реабілітації військових, місце внутрішнього патріотичного туризму. Це надало курорту нового соціального значення — не лише як бізнесу, а як простору підтримки, єднання та відновлення. У співпраці з благодійними фондами та волонтерськими організаціями тут реалізуються програми реабілітації ветеранів, дітей з деокупованих регіонів, родин військовослужбовців.

Туристичний комплекс «Буковель» — це не лише курорт європейського рівня, а й багатофункціональний туристичний, оздоровчий, спортивний, культурний і соціальний центр, що формує сучасне обличчя українського туризму. Його розвиток демонструє, що навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів, український туризм має значний потенціал для зростання, модернізації та інтеграції у світовий туристичний простір.

2.2. Організаційно-економічні аспекти створення та розвитку підприємства

Створення туристичного комплексу «Буковель» є прикладом масштабного інвестиційного проєкту, що поєднує в собі продуману організаційну модель, стратегічне бачення та ефективне використання економічного потенціалу гірського регіону. Організаційні та економічні аспекти його створення охоплюють цілий комплекс рішень, пов'язаних із плануванням, управлінням, фінансуванням, ресурсним забезпеченням і правовими механізмами реалізації проєкту [31].

На етапі організації підприємства ключову роль відіграв вибір форми власності та правового статусу. Туристичний комплекс «Буковель» був заснований у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечило гнучкість управління, можливість залучення інвестицій, обмежену відповідальність засновників та прозору систему звітності. Така форма також дозволила залучати до розвитку курорту приватних інвесторів, партнерів і субпідрядників, не втрачаючи при цьому контролю над стратегічними рішеннями.

Головним організаційним аспектом стало формування управлінської структури підприємства, яка передбачала створення функціональних відділів (будівельний, юридичний, маркетинговий, фінансовий, операційний, інженерно-технічний тощо) та централізовану систему прийняття рішень. З огляду на масштабність проєкту та багатофункціональність комплексу, ефективна внутрішня координація стала однією з передумов стабільного розвитку. У процесі становлення курорту були залучені фахівці з готельного бізнесу, будівництва, логістики, маркетингу, менеджменту та туризму — як українські, так і міжнародні експерти [32].

З економічної точки зору, запуск «Буковелю» вимагав значних капіталовкладень. Початкові інвестиції були спрямовані на будівництво основної інфраструктури: підйомників, гірськолижних трас, доріг,

водопостачання, енергозабезпечення, систем штучного засніження, об'єктів розміщення. Основним джерелом фінансування стали приватні інвестиції, зокрема капітал українських бізнес-груп, які побачили перспективу розвитку гірськолижного туризму в Карпатах за європейськими стандартами. Надалі підприємство розширювало фінансову базу за рахунок реінвестування прибутків, залучення кредитних ресурсів та співпраці з банками.

Одним із ключових економічних рішень стало поетапне будівництво комплексу, що дало змогу поступово вводити в експлуатацію нові елементи інфраструктури, адаптуватися до попиту, мінімізувати ризики та ефективно управляти ресурсами. Такий підхід дозволив сформувати стійку бізнес-модель, при якій прибутки від вже функціонуючих об'єктів спрямовувалися на подальший розвиток.

У процесі створення підприємства важливим етапом було обґрунтування економічної доцільності проєкту, яке включало аналіз туристичного потенціалу регіону, прогнозування попиту, оцінку конкурентного середовища, вивчення кліматичних умов, логістичної доступності, наявності трудових ресурсів. Проведене дослідження підтвердило, що Івано-Франківська область має всі передумови для успішного розвитку гірськолижного туризму, що стало основою для подальших інвестиційних рішень.

Особливу увагу приділяли кадровому забезпеченню підприємства. З урахуванням специфіки туристичної діяльності, було організовано навчання персоналу, стажування за кордоном, впроваджено стандарти сервісу, які відповідають європейському рівню. Це дозволило створити висококваліфіковану команду, здатну обслуговувати велику кількість туристів, забезпечуючи комфорт і безпеку.

З організаційної точки зору, важливим чинником успіху стало ефективне управління земельними ресурсами. Частина території була отримана в оренду, інша — викуплена згідно з чинним законодавством. Велике значення мало погодження з місцевими громадами, дотримання

екологічних норм і проведення громадських слухань. Партнерство з органами місцевого самоврядування дозволило вирішити низку інфраструктурних питань (будівництво доріг, підключення до електромереж, розвиток комунікацій)[33].

Також слід відзначити, що підприємство з перших етапів свого існування приділяло увагу маркетинговій стратегії — створенню бренду «Буковель», просуванню на внутрішньому та зовнішньому ринках, участі у туристичних виставках, налагодженню співпраці з туроператорами, готельними мережами, спортивними федераціями. Це допомогло швидко сформувати впізнаване ім'я, залучити широку аудиторію клієнтів і закріпитися на ринку.

З економічної точки зору, діяльність «Буковелю» значно вплинула на розвиток регіональної економіки. Створення тисяч робочих місць, зростання надходжень до місцевих бюджетів, розвиток малого бізнесу (кафе, магазини, приватні садиби), стимулювання транспортної інфраструктури — усе це стало ефектом мультиплікатора, коли один великий проєкт генерує позитивні зміни в суміжних сферах.

Створення підприємства «Буковель» — це результат ретельно спланованого організаційного процесу та ефективної економічної стратегії, яка враховувала специфіку туристичного ринку, локальні особливості регіону, міжнародні стандарти якості та перспективи довгострокового розвитку. Вдале поєднання державницького підходу, приватної ініціативи та стратегічного бачення дозволило «Буковелю» стати не лише успішним бізнесом, а й національним брендом, який є символом сучасного українського туризму.

Подальший розвиток підприємства важливим стало застосування принципів стратегічного планування, які забезпечили довготривалу конкурентоспроможність курорту. Вже з перших етапів діяльності було сформовано чітке бачення майбутнього курорту як багатофункціонального туристичного центру, що працює цілий рік і орієнтований на різні сегменти

туристичного ринку. Це дозволило не обмежуватися лише зимовим сезоном і гірськолижним спортом, а поступово розширювати спектр послуг, включаючи літній відпочинок, медичний туризм, корпоративні заходи, спортивні змагання та фестивалі.

З економічного боку, важливою складовою стало диверсифікування джерел доходу. Крім реалізації основних туристичних послуг (проживання, прокат спорядження, підйомники, харчування), підприємство активно розвивало суміжні напрями: будівництво рекреаційних об'єктів, продаж нерухомості, організація подій, відкриття власних торгових закладів і сервісних центрів. Це дало змогу зменшити залежність від сезонних коливань і забезпечити стабільність фінансових надходжень упродовж року.

Особливу увагу приділяли і питанням інфраструктурного забезпечення. Для ефективного функціонування комплексу були побудовані дороги місцевого значення, мости, інженерні мережі (водопостачання, каналізація, енергозабезпечення), зони паркування, транспортні розв'язки. Частина цих об'єктів була зведена за кошти самого підприємства, інша — у співпраці з місцевими та державними органами влади. Це ще раз підтверджує важливість публічно-приватного партнерства у реалізації масштабних туристичних проєктів [34].

З організаційної точки зору, «Буковель» зробив акцент на впровадженні сучасних інформаційних технологій, що дозволили автоматизувати низку бізнес-процесів: бронювання, облік клієнтів, управління персоналом, фінансову звітність, логістику. Це сприяло підвищенню ефективності управління, зменшенню операційних витрат і покращенню якості обслуговування клієнтів. Курорт також активно використовує цифрові канали комунікації — офіційний сайт, мобільні додатки, соціальні мережі, системи онлайн-продажів — що відповідає сучасним вимогам туристичного ринку.

Економічна ефективність та окупність інвестицій. Згідно з оцінками експертів, інвестиції, вкладені на старті, почали давати позитивний

фінансовий результат уже через кілька років. Це стало можливим завдяки грамотному управлінню, високому попиту, конкурентним цінам і ефективному використанню ресурсів. Успішність моделі підтверджується постійним зростанням кількості туристів, розширенням площі комплексу та збільшенням обсягів наданих послуг.

Впровадження принципів соціальної відповідальності. Підприємство не лише створює робочі місця, а й підтримує місцеві громади, бере участь у благоустрої територій, фінансує освітні, культурні та спортивні проєкти. Особливу увагу приділяють екологічній безпеці — впроваджуються системи очищення стічних вод, сортування сміття, енергоощадні технології, відновлюються лісові масиви, проводяться екологічні акції.

Усе це свідчить про те, що організація туристичного комплексу «Буковель» здійснювалася не лише з економічною вигодою, а й з урахуванням довгострокового впливу на регіон та суспільство загалом. Комплекс став каталізатором розвитку туристичної індустрії не лише в Івано-Франківській області, а й в Україні, показавши, що національний туристичний продукт може бути конкурентним на міжнародному рівні.

Організаційні та економічні аспекти створення підприємства «Буковель» демонструють приклад успішної реалізації масштабного проєкту на основі стратегічного бачення, інвестиційної привабливості, ефективного менеджменту та соціальної відповідальності. Завдяки комплексному підходу до планування, управління ресурсами, маркетингу та партнерства, курорт перетворився на один із найуспішніших туристичних брендів сучасної України, продовжуючи розвиватися навіть у складних соціально-економічних умовах.

2.3. SWOT-аналіз, конкурентні переваги та ринкова позиція ТК «Буковель»

Туристичний комплекс «Буковель» — один із наймасштабніших та найуспішніших проєктів у сфері туризму в Україні. Його становлення та розвиток стали прикладом того, як за умов правильної стратегії, ефективного управління та інвестиційної підтримки можна створити сучасний туристичний кластер європейського рівня. Історія «Буковелю» охоплює декілька ключових етапів, кожен з яких був визначальним у формуванні його як провідного туристичного бренду [35].

Початок проєкту припадає на кінець 1990-х років, коли з'явилася ідея створення гірськолижного курорту в Карпатах, орієнтованого на внутрішній і міжнародний туризм. Було проведено попередні дослідження кліматичних умов, рельєфу, транспортної доступності, а також соціально-економічного стану регіону. Цей етап включав підбір земельних ділянок, погодження з місцевими громадами, початкове залучення інвесторів та підготовку техніко-економічного обґрунтування проєкту.

У 2002 році розпочалося будівництво першої черги комплексу. Було зведено перші гірськолижні траси, встановлено перший підйомник, побудовано базову інфраструктуру — дороги, під'їзди, інженерні комунікації, об'єкти обслуговування. У 2003 році курорт офіційно відкрився для туристів. Перші роки роботи були експериментальними, але вже тоді стало зрозуміло, що проєкт має великий потенціал завдяки високому попиту на зимовий відпочинок в Україні.

Активна фаза розвитку (2005–2010 роки) у цей період «Буковель» пережив стрімке розширення. Було побудовано десятки нових підйомників, розширено мережу трас, значно збільшено кількість готелів, ресторанів, сервісних об'єктів. Водночас активно впроваджувалися сучасні технології: система штучного засніження, снігоприбиральна техніка, автоматизовані

системи обліку. У цей період курорт почав приймати не лише українських, а й іноземних туристів, що сприяло його виходу на міжнародний ринок.

Також у цей час почалася тісна співпраця з місцевими громадами, що дозволило створити нові робочі місця, активізувати розвиток малого бізнесу та покращити регіональну інфраструктуру. «Буковель» став важливим соціально-економічним фактором у регіоні [36].

Диверсифікація та перехід до цілорічного функціонування (2010–2015 роки) розуміючи обмеження сезонного туризму, керівництво курорту взяло курс на цілорічний розвиток. У цей період з'являються нові літні атракції: веломаршрути, піші тури, екскурсійні програми, розважальні комплекси, пляжна зона з озером, водні атракціони. Також активно розвивалися SPA та оздоровчі послуги, що дозволило залучити нову категорію туристів — людей, які шукають відновлення, релакс і здоров'я.

Одночасно розвивалися сервіси для бізнес-туризму: конференц-зали, корпоративні послуги, проведення форумів і тренінгів. Це зміцнило позиції «Буковелю» як багатопрофільного туристичного центру.

Інновації та брендове позиціонування (2015–2019 роки) цей етап ознаменувався цифровізацією сервісів. Курорт впровадив онлайн-системи бронювання, мобільні додатки, цифрові карти трас, системи лояльності для клієнтів. Була проведена ребрендингова кампанія, спрямована на зміцнення позицій на міжнародному ринку. Активно розвивалися маркетингові комунікації, таргетинг у соцмережах, просування через туристичні виставки.

Також запроваджувалися екологічні ініціативи: сортування відходів, енергоефективні технології, програми збереження природи. Це відповідало світовому тренду на сталий туризм і підвищувало довіру до курорту серед екосвідомих мандрівників [37].

Період адаптації до кризових умов (2020–2022 роки) пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні стали серйозними викликами для всієї туристичної галузі. «Буковель» був змушений адаптуватися до нових умов: посилити санітарні вимоги, зменшити масовість заходів, оптимізувати

витрати. Водночас курорт активно підтримував волонтерські ініціативи, реабілітаційні програми для військових і переселенців, тим самим виконавши важливу соціальну функцію.

Незважаючи на труднощі, підприємство не зупинило розвиток — продовжувалося будівництво нових об'єктів, підтримувалася інфраструктура, розроблялися нові послуги для внутрішнього туризму.

Сьогодні «Буковель» — це символ українського туризму, приклад успішного підприємства, що працює в умовах нестабільності, але продовжує розвиватися. Курорт виступає не лише як місце відпочинку, а й як простір для відновлення, підтримки національного духу, розвитку локальних громад. Впроваджуються нові формати — еко-туризм, етно-тури, партнерські програми з міжнародними організаціями [38].

Ведеться робота над підвищенням туристичної доступності, інтеграцією до європейських маршрутів, створенням нових типів розміщення та розваг. «Буковель» має всі шанси стати не просто курортом, а національним туристичним парком з широкими соціально-економічними функціями.

Етапи становлення та розвитку туристичного комплексу «Буковель» демонструють поступову еволюцію від локального гірськолижного об'єкта до всесезонного туристичного мегапроєкту. Його історія — це приклад того, як стратегічне бачення, інвестиції, ефективний менеджмент і соціальна відповідальність можуть створити один із найуспішніших туристичних продуктів України.

У період 2022–2024 років туристичний комплекс «Буковель» продовжував функціонувати в умовах масштабних викликів: повномасштабної війни в Україні, економічної нестабільності, логістичних обмежень та зміни попиту на туристичні послуги. Незважаючи на ці труднощі, підприємство не лише зберегло свою діяльність, а й адаптувалося до нових реалій, трансформувавши свої пріоритети, послуги та внутрішні процеси. Для комплексної оцінки поточної ситуації доцільно провести

SWOT-аналіз підприємства, який дає змогу систематизувати його сильні та слабкі сторони, а також виявити зовнішні можливості та загрози, рис.2.1 [39].

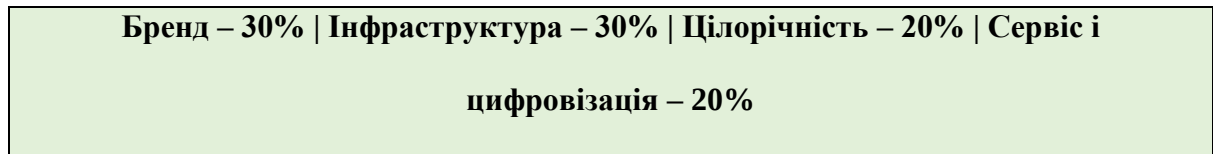


Рис. 2.1 Структура конкурентних переваг ТК «Буковель»

Сильні сторони ТК «Буковель» залишаються незмінно високими, навіть в умовах нестабільності. Курорт має сучасну інфраструктуру, велику кількість готелів, ресторанів, трас, підйомників, а також високий рівень організації сервісу. Потужна база дозволяє «Буковелю» працювати цілий рік, що мінімізує сезонну залежність. Крім того, бренд «Буковель» добре впізнаваний на національному рівні, а серед клієнтів сформувалася стійка лояльність. Гнучка система управління, націлена на швидке реагування на зміни, сприяє ефективному прийняттю рішень у кризових умовах.

Слабкі сторони, водночас, стали більш помітними на тлі війни. Зокрема, підприємство залишається залежним від загального безпекового стану в країні, що обмежує притік іноземних туристів. Високі витрати на обслуговування великої інфраструктури, логістичні труднощі, подорожчання енергоносіїв і зниження купівельної спроможності громадян також негативно впливають на ефективність діяльності комплексу.

Можливості, які відкрилися перед «Буковелем» у цей період, пов'язані передусім із зростанням внутрішнього туризму. Через обмеженість виїзду за кордон для більшості українців, попит на відпочинок в межах України значно зріс. Крім того, з'явився новий сегмент — медичний та реабілітаційний туризм, орієнтований на військових, ветеранів, волонтерів та цивільне населення, яке потребує відновлення. Курорт має потужну базу для розвитку таких послуг. Також відкриваються перспективи для впровадження еко-туризму, цифровізації сервісів, залучення грантів і міжнародної допомоги [40].

Загрози залишаються суттєвими. Війна, економічна нестабільність, інфляція, кліматичні зміни та конкуренція з боку інших курортів — усе це фактори, які можуть негативно вплинути на стійкість бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі. Особливо небезпечними є ризики, пов'язані з військовими діями, які створюють невизначеність у плануванні та обмежують потенційні інвестиції (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз туристичного комплексу «Буковель» (2022–2024 рр.)

Категорія	Зміст
Сильні сторони (Strengths)	- Розвинена інфраструктура європейського рівня - Впізнаваний бренд і позитивний імідж - Цілорічна робота - Лояльна клієнтська база - Гнучке управління
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Висока залежність від безпекової ситуації - Зниження платоспроможності населення - Високі витрати на утримання інфраструктури - Сезонні коливання попиту
Можливості (Opportunities)	- Зростання внутрішнього туризму - Розвиток медичного та реабілітаційного туризму - Залучення міжнародної допомоги - Цифровізація сервісів - Еко-туризм
Загрози (Threats)	- Війна та безпека - Економічна нестабільність - Інфляція - Кліматичні зміни - Посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції

SWOT-аналіз діяльності туристичного комплексу «Буковель» у 2022–2024 роках показує, що підприємство має потужний внутрішній потенціал, здатне адаптуватися до зовнішніх викликів і використовувати можливості, які виникають навіть у кризових умовах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-стратегій туристичного комплексу «Буковель»

Тип стратегії	Комбінація SWOT-факторів	Приклад стратегічних дій
SO-стратегія (Макс-Макс)	Strengths + Opportunities	- Розширення оздоровчих послуг на базі існуючої інфраструктури - Просування внутрішнього туризму через маркетингові кампанії
WO-стратегія (Мін-Макс)	Weaknesses + Opportunities	- Пошук грантових програм для зниження залежності від внутрішніх ресурсів - Розвиток міжрегіонального партнерства
ST-стратегія (Макс-Мін)	Strengths + Threats	- Диверсифікація послуг для зменшення залежності від зимового сезону - Інвестування в енергоефективність
WT-стратегія (Мін-Мін)	Weaknesses + Threats	- Антикризове бюджетування - Перегляд цінової політики для адаптації до економічної ситуації

Стратегічний розвиток повинен базуватися на зміцненні сильних сторін, зменшенні впливу слабких, активному використанні нових ринкових ніш (зокрема медичного та еко-туризму) та мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем. Завдяки комплексному підходу до управління, «Буковель» має реальні передумови не тільки для стабілізації, а й для стійкого післявоєнного зростання та зміцнення позицій на туристичному ринку країни.

Упродовж 2022–2024 років туристичний комплекс «Буковель» продовжував утримувати лідерські позиції на українському ринку туристичних послуг, незважаючи на надзвичайно складні умови, спричинені повномасштабною війною, економічною нестабільністю, скороченням реальних доходів населення та зниженням туристичної активності. У цих обставинах вкрай важливо оцінити конкурентні переваги підприємства та його позицію на туристичному ринку України [41].

Конкурентні переваги ТК «Буковель» перш за все, варто зазначити, що «Буковель» має стійкі та багаторівневі конкурентні переваги, які формувалися протягом понад 20 років діяльності. Основними з них є:

Розвинена інфраструктура: понад 70 км гірськолижних трас, десятки сучасних підйомників, готелі різного рівня, ресторани, спа-комплекси, медичні й реабілітаційні центри — усе це створює унікальний туристичний продукт, який охоплює як зимовий, так і літній відпочинок.

Цілорічна модель функціонування: на відміну від більшості інших курортів, «Буковель» успішно розвиває літній туризм, оздоровлення, веломаршрути, фестивалі, корпоративний відпочинок, що дозволяє зменшити сезонність доходів.

Впізнаваний бренд і позитивна репутація: завдяки багаторічному досвіду, високій якості сервісу та активній маркетинговій стратегії, ТК «Буковель» асоціюється з комфортом, безпекою та європейським рівнем обслуговування[42].

Гнучкість та адаптивність до викликів: у 2022–2024 роках курорт швидко адаптувався до нових умов — створив програми реабілітації для військових, організував підтримку ВПО, впровадив цифрові сервіси, оптимізував витрати.

Системний підхід до управління якістю: професійна команда управлінців, чітко налагоджені бізнес-процеси, сучасні CRM-системи, стандартизація обслуговування — усе це забезпечує стабільний рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.4

Основні конкурентні переваги ТК «Буковель» у 2022–2024 рр.

Перевага	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Розвинена інфраструктура	Готелі, підйомники, траси, оздоровчі центри	Високий рівень комфортності та різноманіття
Цілорічна діяльність	Пропозиції для всіх сезонів: зима, літо, міжсезоння	Зниження ризиків сезонної нестабільності
Бренд і репутація	Лідер українського туризму, впізнаваність, довіра	Лояльність клієнтів та популярність серед ЗМІ
Гнучкість у кризових умовах	Швидке реагування на війну, відкритість до нових форматів (реабілітація, волонтерство, благодійність)	Соціальна відповідальність та імідж
Цифровізація та управління якістю	CRM-системи, онлайн-сервіси, мобільні додатки	Підвищення зручності для клієнтів

У контексті внутрішнього туризму в Україні «Буковель» залишається беззаперечним лідером серед гірськолижних і рекреаційних курортів. Навіть в умовах зниженого попиту та обмеженого іноземного туризму, підприємству вдалося зберегти значну частку ринку завдяки активній роботі з українськими туристами, гнучкій системі ціноутворення, партнерству з державними та волонтерськими організаціями [43].

У 2022–2024 роках спостерігається зростання конкуренції з боку менших приватних курортів, які приваблюють туристів нижчими цінами. Проте за рахунок масштабів, якості, безпеки та комплексного сервісу «Буковель» зберігає флагманську позицію на ринку. Крім того, курорт

поступово готується до післявоєнного періоду, інвестуючи в інфраструктуру, розширення послуг і міжнародне позиціонування (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз ринкової позиції ТК «Буковель» і основних конкурентів (2022–2024 рр.)

Критерій	Буковель	Драгобрат	Славське	Пилипець/ Подобовець
Масштаби	Найбільший курорт в Україні	Середній	Середній	Малий
Інфраструктура	Високорівнева, сучасна	Обмежена	Частково модернізована	Мінімальна
Сезонність	Цілорічна діяльність	Зимовий сезон	Зимовий і частково літній	Зимовий сезон
Якість сервісу	Висока	Середня	Середня	Низька / середня
Ціни	Високі / середні	Середні	Середні	Низькі
Цільова аудиторія	Середній і високий сегмент	Масовий турист	Масовий турист	Бюджетний сегмент
Бренд	Всеукраїнське визнання	Регіональна впізнаваність	Регіональна впізнаваність	Локальна впізнаваність

Аналіз конкурентних переваг та ринкової позиції ТК «Буковель» у 2022–2024 роках доводить, що підприємство зберігає стратегію лідерства за якістю та продовжує домінувати на українському туристичному ринку. Його ключові переваги — інфраструктура, сервіс, бренд, адаптивність та інноваційність — дозволяють ефективно функціонувати навіть у кризових умовах. Хоча конкуренція з боку дешевших курортів зростає, «Буковель» успішно утримує позицію завдяки комплексному підходу до обслуговування, орієнтації на довготривалу лояльність клієнтів, соціальній відповідальності та підготовці до нових економічних умов після завершення війни.

«Буковель» не лише зберігає провідні позиції, а й закладає фундамент для розширення своєї присутності на міжнародному ринку в майбутньому, посилюючи свій статус як одного з найвідоміших туристичних брендів України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі здійснено детальний аналіз практичного досвіду створення, інфраструктурного облаштування та організаційно-економічного розвитку флагмана українського туризму — туристичного комплексу (ТК) «Буковель». Проведений аналіз дозволив зробити такі висновки:

1. Встановлено, що ТК «Буковель» пройшов шлях трансформації від локального гірськолижного центру до потужного всесезонного туристичного хабу європейського рівня із надзвичайно розгалуженою рекреаційною інфраструктурою (траси, витяги, готельні та SPA-комплекси, заклади ритейлу та розваг). Проєкт довів високу ефективність синергії інвестиційного капіталу та природно-кліматичного потенціалу Карпат.
2. З'ясовано, що організаційно-економічний успіх підприємства базується на застосуванні передових технологій менеджменту: диверсифікації послуг для подолання фактору міжсезоння, глибокій цифровізації процесів (мобільні застосунки, системи онлайн-бронювання, автоматизація лояльності) та активній інтеграції об'єктів нерухомості в інвестиційні програми (апартаменти типу «Residence»).
3. Обґрунтовано високе мультиплікативне значення комплексу для Карпатського регіону: створення тисяч робочих місць, стимулювання суміжних галузей (будівництво, торгівля, транспорт), розвиток сільських територій та значні податкові надходження до місцевих бюджетів. Водночас виявлено необхідність посилення екологічного менеджменту через антропогенне навантаження на екосистему гір.
4. Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про міцну ринкову позицію «Буковелю». Головними конкурентними перевагами комплексу є сильний бренд, унікальні масштаби інфраструктури та висока фінансова адаптивність. Основними загрозами та слабкими сторонами визначено логістичні обмеження, зростання цінової конкуренції та безпекові ризики, що

потребує постійного пошуку нових маркетингових стратегій та оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ТК «БУКОВЕЛЬ»

3.1. Сучасні виклики та вплив воєнного стану на туристичну діяльність

Упродовж 2022–2024 років туристичний бізнес України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, які кардинально змінили ринкове середовище. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, падіння купівельної спроможності населення, логістичні обмеження та проблеми з енергозабезпеченням створили низку труднощів для туристичних підприємств. У цих умовах приклад туристичного комплексу «Буковель» є показовим, оскільки він демонструє, як навіть у кризовий період можливо зберігати конкурентоспроможність і шукати нові вектори розвитку [44].

Найгострішим викликом для всього сектору став збройний конфлікт, що створив непередбачувану ситуацію для туристичних потоків. Втрата частини ринку, закриття кордонів, проблеми з логістикою, ризики для безпеки туристів — усе це обмежило можливості для прийому як внутрішніх, так і міжнародних клієнтів. Для ТК «Буковель» це означало необхідність оперативної переорієнтації на внутрішній ринок, а також адаптацію послуг до нових соціальних реалій.

У 2022–2023 роках проблема забезпечення електроенергією, паливом, водопостачанням стала критичною. Підприємства, що мають велику інфраструктуру, як-от «Буковель», були змушені впроваджувати системи автономного енергозабезпечення, інвестувати в генератори, системи утеплення, сонячні панелі. Це, в свою чергу, підвищило операційні витрати й змусило оптимізувати багато процесів.

Унаслідок інфляції, втрати роботи, релокації та інших економічних факторів, попит на туристичні послуги в сегменті середнього класу

скоротився. «Буковель» був змушений переглядати свою цінову політику, створювати акційні пакети, спеціальні програми для військових, ВПО, волонтерів, а також розробляти нові, більш доступні формати відпочинку (короткі тури, бюджетні пакети, спільні проживання тощо) [45].

Мобілізація, міграція населення, виїзд кваліфікованих працівників за кордон спричинили дефіцит персоналу у сфері туризму. У відповідь ТК «Буковель» реалізував програми навчання та перекваліфікації для локального населення, надаючи можливості для працевлаштування мешканцям Карпатського регіону, ВПО та молоді.

Через зруйновану інфраструктуру, блокпости, обмеження на пересування, транспортна доступність туристичних об'єктів зменшилася. Для «Буковелю» це означало необхідність розвитку партнерських маршрутів, організованого трансферу, адаптації графіків обслуговування, врахування комендантських годин та інших обмежень (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Основні сучасні виклики для туристичного бізнесу України (на прикладі ТК «Буковель», 2022–2024 рр.)

Категорія виклику	Опис проблеми	Вплив на ТК «Буковель»	Реакція підприємства
Безпека та війна	Воєнні дії, обстріли, загроза атак	Зниження потоку туристів, відмова від іноземних поїздок	Адаптація сервісів до внутрішнього ринку, фокус на реабілітації військових
Енергокриза	Відключення світла, дефіцит палива	Ускладнення роботи об'єктів, зростання витрат	Встановлення генераторів, енергоефективність, автономне опалення
Зниження доходів громадян	Інфляція, безробіття, релокація	Зменшення попиту на дорогі послуги	Бюджетні пакети, знижки, акції, нові формати відпочинку
Кадровий дефіцит	Виїзд фахівців за кордон, мобілізація	Падіння рівня сервісу, нестача персоналу	Навчання нових кадрів, залучення ВПО, тимчасові контракти

Продовження табл. 3.1

Нестабільна логістика	Руйнування доріг, обмеження на пересування	Ускладнений доїзд, зменшення мобільності туристів	Організовані трансфери, співпраця з перевізниками, гнучкість у бронюванні
Зміна структури попиту	Переорієнтація на короткотерміновий, оздоровчий, патріотичний туризм	Необхідність трансформації послуг	Розробка реабілітаційних, патріотичних, сімейних програм

Аналіз сучасних викликів туристичного бізнесу в Україні на прикладі ТК «Буковель» свідчить про те, що криза стала каталізатором трансформацій. Підприємства, які змогли оперативно адаптуватися до нових реалій, не лише зберегли свою життєздатність, а й започаткували нові формати діяльності, орієнтовані на соціальні, гуманітарні та оздоровчі потреби українців [46].

Попри об'єктивні труднощі, стратегія гнучкості, інноваційного мислення, локальної підтримки та соціальної відповідальності дозволила «Буковелю» не лише вистояти, а й закласти нову основу для післявоєнного розвитку. Цей досвід може стати корисним прикладом для інших туристичних підприємств країни.

В умовах глибокої трансформації суспільства та економіки, туристичні підприємства, зокрема ТК «Буковель», були змушені переглянути традиційні моделі ведення бізнесу. Якщо раніше акцент робився переважно на відпочинку та розвагах, то у 2022–2024 роках основну увагу зосереджено на оздоровленні, реабілітації, психологічній підтримці та забезпеченні базової безпеки клієнтів.

Зокрема, «Буковель» запустив кілька соціальних та благодійних програм для підтримки військовослужбовців, ветеранів, членів їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб. Було організовано реабілітаційні табори, програми психологічної підтримки, оздоровчі пакети, що поєднують фізичну активність (гірськолижний спорт, піші маршрути) та оздоровчі процедури (SPA, масаж, водні процедури). Такий підхід не лише відповідав викликам

часу, а й створив нові конкурентні переваги, які будуть актуальними і в післявоєнний період.

Поглиблення цифрової трансформації ще одним викликом, який перетворився на можливість, стала необхідність цифровізації туристичних послуг. У 2022–2024 роках «Буковель» активно впроваджував онлайн-бронювання, мобільні додатки, електронні квитки на підйомники, інтерактивні карти трас, системи лояльності та інформування клієнтів через соціальні мережі та месенджери. Це дозволило знизити навантаження на персонал, підвищити ефективність обслуговування та відповідати вимогам безконтактної взаємодії в умовах безпеки [47].

Окремим важливим трендом стало зростання значення соціальної місії туристичних підприємств. У кризовий час суспільство очікує від бізнесу не лише якості послуг, а й активної участі у підтримці держави, армії, місцевих громад. У цьому контексті ТК «Буковель» зарекомендував себе як приклад соціально відповідального бізнесу, який надавав допомогу військовим, облаштовував місця проживання для ВПО, організовував заходи на підтримку ЗСУ, брав участь у благодійних ініціативах.

Це не лише підвищило рівень довіри серед клієнтів, а й сформувало нову репутацію бренду, який асоціюється з підтримкою країни у найважчі часи.

Який особливо актуалізувався у 2023–2024 роках, стали питання екології, ресурсозбереження та сталого туризму. Кліматичні зміни, зменшення снігового покриву, нестача водних ресурсів змусили підприємства інвестувати в екологічні технології, системи штучного засніження, очищення води, відновлювану енергетику. «Буковель» активно розробляє програми сталого розвитку, зокрема сортування сміття, енергоефективні будівлі, екологічні маршрути, що позитивно впливає як на імідж підприємства, так і на довгострокову ефективність.

3.2. Напрями вдосконалення діяльності та інноваційного розвитку ТК «Буковель»

Запровадження воєнного стану в Україні у зв'язку з повномасштабною агресією Росії у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом для всіх сфер економіки, а особливо — для туризму. Туристична галузь, яка в мирний час є важливим джерелом надходжень до бюджету, зайнятості населення та розвитку регіонів, в умовах війни опинилася в ситуації глибокої кризи. Воєнний стан призвів до суттєвого зниження туристичної активності, переформатування попиту, припинення міжнародного туризму та зміни цілей і мотивацій подорожей, табл.3.1[48].

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення діяльності ТК «Буковель»

Напрямок	Захід	Очікуваний результат
Диверсифікація	оздоровчі, сімейні та подієві тури	зростання попиту в міжсезоння
Цифровізація	онлайн-пакети, CRM, персоналізація	підвищення лояльності
Сталий розвиток	еко-маршрути, сортування відходів	зменшення екологічного навантаження

Найбільш очевидним наслідком запровадження воєнного стану стало різке скорочення як внутрішнього, так і зовнішнього туристичного потоку. Закриття повітряного простору, обмеження на пересування, постійна загроза ракетних ударів і бойових дій призвели до майже повного призупинення в'їзного туризму, а також значного скорочення внутрішніх подорожей. Іноземні туристи перестали відвідувати Україну, а громадяни нашої країни, з міркувань безпеки, обмежили подорожі навіть усередині держави.

Зміна структури туристичного попиту воєнний стан призвів до зміни мотивації подорожей. Якщо раніше основною метою були відпочинок, розваги, культурне пізнання, то в умовах війни туристичні поїздки часто

мають оздоровчий, реабілітаційний або соціальний характер. Багато українців шукають можливості для відновлення фізичного та психологічного стану після перебування в зонах бойових дій, евакуації, втрати домівки чи службової діяльності в умовах стресу.

Туристичні підприємства, зокрема гірськолижні та рекреаційні комплекси, поступово адаптували свої послуги до нових потреб — наприклад, організовують реабілітаційні тури для військових, програми психологічної підтримки для ВПО або оздоровчі програми для волонтерів і медиків[49].

Припинення міжнародного туризму фактично зупинив виїзний туризм для переважної частини населення. Через заборону виїзду за кордон чоловікам призовного віку, а також через складнощі з транспортом, безпекою та фінансами, кількість українців, що подорожують за межі країни з туристичною метою, зменшилась до мінімуму. Це, у свою чергу, стало передумовою для зростання внутрішнього туризму, хоча і в обмежених обсягах.

Туристичні регіони, які залишилися в умовно безпечних зонах — такі як Прикарпаття, Закарпаття, Львівщина — стали тимчасовим «туристичним тилом» країни, приймаючи як внутрішніх туристів, так і переміщених осіб.

Проблеми з інфраструктурою та логістикою супроводжується руйнуванням транспортної інфраструктури, відключеннями електроенергії, проблемами з водопостачанням, паливом, зв'язком. Усе це негативно позначається на можливості безперебійного обслуговування туристів. Багато об'єктів змушені працювати в режимі енергозбереження або використовувати генератори, що підвищує операційні витрати.

Нестабільна логістика та блокпости ускладнюють доїзд до туристичних регіонів, що зменшує мобільність населення і змушує підприємства шукати нові формати обслуговування — наприклад, короткотермінові тури, трансфери, партнерство з перевізниками.

Кадрові втрати та зміна ринку праці спричинив відтік кадрів із туристичної галузі. Частина працівників мобілізована або евакуйована, багато спеціалістів виїхали за кордон. Це спровокувало дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо в регіонах, де туризм залишається активним. Підприємства змушені інвестувати в навчання нових працівників, перекваліфікацію ВПО, залучення місцевого населення до роботи в туризмі[50].

Зростання соціально відповідального туризму змінив не лише економіку туризму, а й його ціннісну основу. Туризм поступово стає інструментом соціальної підтримки, відновлення, єднання. Підприємства, які беруть участь у гуманітарній допомозі, підтримують військових, організовують безкоштовні програми для дітей з прифронтових територій, здобули новий рівень довіри та репутації. Це створює основу для формування сталого, етичного та відповідального туризму в майбутньому.

Вплив воєнного стану на туристичну діяльність в Україні є глибоким і багатограним. Галузь зазнала значних втрат, але водночас отримала імпульс до трансформації. Туризм перестає бути лише сферою розваг — він стає частиною системи підтримки населення, засобом реабілітації, елементом економічної стійкості регіонів.

Попри всі труднощі, туристичні підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, знаходять нові сегменти ринку, оновлюють сервіс, підвищують гнучкість і соціальну відповідальність. Усе це дозволяє не лише вижити під час війни, а й закласти потенціал для відновлення та розвитку галузі в післявоєнний період.

В умовах воєнного стану туристичні підприємства були змушені змінити традиційні бізнес-моделі, переорієнтувавшись на нові потреби та обмежені ресурси. Зокрема, відбулося скорочення великих інвестиційних проєктів, заморожування будівництва нових готельних корпусів або об'єктів розваг. Натомість акцент змістився на збереження функціонуючої

інфраструктури, зниження витрат, оптимізацію персоналу та більш гнучке ціноутворення.

Особливо важливою стала диверсифікація джерел доходу. Туристичні комплекси, які раніше покладалися лише на відпочинок і гірськолижні послуги, почали активно розвивати супутні напрями: медичні та оздоровчі програми, оренду приміщень, дистанційні сервіси, конференц-туризм (онлайн-події), навчальні курси, послуги з працевлаштування для ВПО тощо.

Успішним прикладом такої адаптації став ТК «Буковель», який не тільки продовжив надавати базові туристичні послуги, а й запровадив соціальні програми, оздоровчі пакети для військових, безкоштовне проживання для евакуйованих, а також інвестиції в цифрову інфраструктуру [51].

Роль держави у підтримці туризму під час воєнного стану попри складну бюджетну ситуацію, держава визнала туризм важливою складовою економіки та соціального відновлення. Було запроваджено низку ініціатив для підтримки туристичних підприємств, зокрема:

- податкові пільги на період воєнного стану (спрощена система оподаткування, відтермінування сплати податків);
- програми компенсації частини витрат на енергозабезпечення;
- державні та міжнародні гранти на відновлення інфраструктури;
- просування внутрішнього туризму через національні кампанії;
- підтримка програм реабілітації ветеранів і ВПО на базі туристичних об'єктів.

Ці кроки дозволили частині підприємств уникнути банкрутства, зберегти робочі місця та навіть започаткувати нові формати діяльності.

Формування нових тенденцій у споживчій поведінці істотно змінив поведінкові патерни українських туристів. Серед помітних тенденцій:

- Локалізація подорожей — українці частіше обирають найближчі регіони для коротких поїздок, уникаючи далеких переїздів.

- Попит на безпечні місця — перевага надається закладам у західних регіонах країни, з розвиненою інфраструктурою та укриттями.
- Зміщення сезонності — через непередбачувані обставини зростає популярність міжсезонного туризму, коли менше навантаження на транспорт та інфраструктуру.

Попит на змістовний відпочинок — українці дедалі частіше шукають не просто розваг, а значущого досвіду: духовного збагачення, підтримки здоров'я, патріотичного контексту.

Ці тренди формують нову модель попиту, до якої туристичним підприємствам доводиться адаптувати свої пакети послуг, комунікацію з клієнтами та підходи до маркетингу.

Туризм як інструмент психологічного відновлення розвитку туризму в умовах воєнного стану стала його роль як засобу психологічної реабілітації та емоційної підтримки населення. В умовах постійного стресу, тривоги, втрати близьких та матеріальних ресурсів, українці потребують емоційного «перезавантаження», відновлення внутрішнього ресурсу, зміни обстановки.

Туристичні підприємства, особливо в Карпатському регіоні, запропонували спеціальні програми тиші, ретриту, арт-терапії, духовного відновлення, які користуються зростаючим попитом. Це не лише допомагає людям справлятися з наслідками війни, але й відкриває нові можливості для розвитку нішевих напрямів туризму: оздоровчого, медичного, психологічного, еко-туризму.

Вплив воєнного стану на туристичну галузь України є комплексним і тривалим. Він проявився не лише у фінансових втратах і зниженні прибутковості, а й у глибокій трансформації сутності туризму як явища. Туризм в умовах війни перестає бути елементом дозвілля — він перетворюється на засіб виживання, адаптації та підтримки населення.

Туристичні підприємства, які змогли швидко змінити фокус, зберегти соціальну відповідальність, адаптувати сервіси та врахувати нові потреби —

не лише вистояли, а й створили нові моделі туризму, які відповідатимуть запитам суспільства в післявоєнний період.

Воєнний стан, попри всі свої негативні наслідки, став каталізатором змін, які можуть у майбутньому зробити український туризм більш гнучким, стійким, етичним та соціально орієнтованим. Це відкриває нові горизонти розвитку галузі на національному та міжнародному рівнях після завершення війни.

3.3. Проєкт нового туру та оцінка його економічної ефективності

Туристичний комплекс «Буковель» має унікальну можливість не лише зберегти свою позицію на ринку, але й розвиватися, адаптуючись до нових умов, викликів та запитів суспільства. Вдосконалення його діяльності є актуальним завданням, зважаючи на зміни у структурі туристичного попиту, обмеження, спричинені воєнним станом, та необхідність підвищення конкурентоспроможності. Основні напрями вдосконалення діяльності ТК «Буковель» охоплюють інфраструктурні, сервісні, інноваційні, соціальні, екологічні та маркетингові аспекти[52].

У межах удосконалення діяльності туристичного комплексу Буковель запропоновано новий туристичний продукт — триденний оздоровчо-рекреаційний тур під назвою Карпатське відновлення в Буковелі. Впровадження цього продукту зумовлене сучасними трансформаціями на ринку внутрішнього туризму України, де ключовим споживчим трендом став запит на швидке психологічне відновлення, зняття хронічного стресу та оздоровлення в екологічно чистих регіонах. Проєктований тур орієнтований на кілька цільових сегментів, серед яких чільне місце посідають внутрішні туристи, сімейні пари без дітей або з дорослими дітьми, активна молодь, працівники корпоративного сектору, які шукають варіанти для швидкого перезавантаження, а також особи, які гостро потребують короткострокового

відпочинку й санаторно-курортного або SPA-відновлення. Маркетингова стратегія туру базується на концепції турботи про ментальне та фізичне здоров'я, що є максимально актуальним у контексті сучасних соціально-економічних викликів. Комплексний підхід до розробки туру дозволив гармонійно поєднати природно-кліматичний потенціал Карпатського регіону із розвиненою інфраструктурою туристичного комплексу Буковель, забезпечуючи високу якість обслуговування та диверсифікацію джерел доходу підприємства.

Логіка побудови та змістовне наповнення програми туру Карпатське відновлення в Буковелі розраховані на три дні та дві ночі, що є оптимальним форматом для туру вихідного дня або короткострокової відпустки серед тижня. Перший день програми повністю присвячений організаційним аспектам, адаптації туристів та первинному зануренню в атмосферу курорту. Програма першого дня передбачає прибуття учасників туру до залізничного вокзалу або безпосередньо до туристичного комплексу, зустріч з екскурсоводом або представником компанії, трансфер до готельного комплексу та поселення в номери підвищеної комфортності. Після завершення формальних процедур реєстрації та короткого відпочинку для туристів організовується оглядова прогулянка центральною частиною курорту Буковель. Ця прогулянка має на меті ознайомити гостей з інфраструктурою комплексу, ключовими локаціями, розташуванням оздоровчих центрів та розважальних зон. Завершується перший день спільною вечерею в ресторані традиційної чи європейської кухні, де гості мають можливість спробувати локальні страви, приготовані з екологічно чистих карпатських продуктів, що закладає основу для гастрономічної складової рекреації.

Другий день туру є базовим та найбільш насиченим з точки зору оздоровчої та екскурсійної програми. Він починається зі збалансованого сніданку за системою шведський стіл, меню якого розроблено з урахуванням принципів здорового харчування. Одразу після сніданку програма передбачає

підйом на панорамному оглядовому витягу на одну з вершин курорту. Цей елемент туру виконує як естетичну, так і ландшафтотерапевтичну функцію, адже споглядання гірських пейзажів та перебування на висоті позитивно впливають на нервову систему. Центральне місце у програмі другого дня посідає відвідування сучасного SPA-комплексу та проходження індивідуально підібраної оздоровчої програми. Сюди включено термальні басейни, сауни, бані, а також спеціальні процедури для зняття стресу, зокрема масажі, детокс-обгортання та сеанси в соляних кімнатах. Після обіду та SPA-відпочинку для групи організовується тематична екскурсія мальовничими околицями або екологічними стежками Поляниці та Яремчанщини, що поєднує легке фізичне навантаження у вигляді теренкуру з пізнавальним туризмом. Другий день завершується вечірньою вечерею, яка проходить у розслабленій атмосфері та сприяє закріпленню позитивного ефекту від рекреаційних процедур.

Третій день програми спрямований на плавне завершення відпочинку та підготовку до виїзду. Після ранкового сніданку туристам надається вільний час, який вони можуть використати за власним розсудом для самостійних прогулянок, відвідування етно-парку Гуцул Ленд або катання на атракціонах курорту. Невід'ємною частиною третього дня є виділення часу на придбання сувенірів, карпатського чаю, меду, грибів та виробів народних промислів на місцевих ярмарках, що дозволяє туристам матеріалізувати свої позитивні спогади про подорож. Після завершення вільного часу здійснюється виселення з готелю, збір групи, фінальне фото на згадку та організований виїзд або трансфер до транспортних вузлів. Така чітка, але не перевантажена структура програми дозволяє забезпечити максимальний комфорт для клієнтів, мінімізувати логістичні ризики та гарантувати виконання заявлених цілей туру щодо повного психологічного та фізичного відновлення особистості.

Для розуміння механізму формування ціни нового туристичного продукту та оцінки його фінансової життєздатності було проведено

детальний аналіз структури собівартості туру Карпатське відновлення в Буковелі. На основі розрахунків встановлено, що загальні витрати розподіляються між п'ятьма ключовими категоріями, кожна з яких відображає специфіку оздоровчо-рекреаційної діяльності. Найбільшу питому вагу у структурі собівартості займають витрати на проживання, які становлять сорок чотири відсотки від загальної суми. Така висока частка зумовлена використанням якісного готельного фонду туристичного комплексу Буковель, що гарантує високий рівень сервісу, комфортні умови проживання зі зручностями, а також вигідне географічне розташування готелів відносно ключових інфраструктурних об'єктів. Проживання є базовим елементом, від якого залежить загальне враження клієнта від туру, тому інвестиції в цей сегмент є пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності продукту на ринку.

Другою за значенням статтею витрат є харчування, частка якого у структурі собівартості дорівнює двадцяти двом відсоткам. Цей показник включає забезпечення туристів повноцінними сніданками та вечереми протягом усього періоду перебування на курорті. Організація харчування базується на концепції використання якісних, переважно локальних продуктів харчування, що дозволяє поєднати класичне ресторанне обслуговування з елементами гастрономічного туризму. Витрати на SPA та оздоровчі процедури займають п'ятнадцять відсотків у загальній структурі собівартості. Ця категорія є специфічним ядром запропонованого туру, оскільки саме SPA-послуги формують основну ціннісну пропозицію продукту Карпатське відновлення. Сюди закладено вартість вхідних квитків до термальних зон, користування басейнами, саунами, а також оплату праці кваліфікованих масажистів та фізіотерапевтів, які забезпечують безпосереднє надання рекреаційних послуг.

Екскурсійна програма та супутні активності займають дев'ять відсотків у структурі собівартості туру. Ця стаття витрат покриває послуги професійного гіда-екскурсовода, придбання квитків на панорамний

оглядовий підйомник, а також організацію пішохідних або автобусних турів екологічними та історичними місцями регіону. Незважаючи на порівняно невелику частку, екскурсійна складова є надзвичайно важливою для диверсифікації дозвілля туристів та підвищення їхньої загальної задоволеності поїзdkою. Останньою категорією є організаційні витрати, які становлять десять відсотків від собівартості туру. До цієї групи відносяться витрати на транспортне обслуговування в межах курорту, трансфери, страхування туристів, маркетингові та рекламні витрати на просування нового продукту, а також адміністративні та непередбачувані витрати підприємства, пов'язані з координацією та супроводом туристичної групи.

Економічна ефективність розробленого туру була оцінена на основі розрахунку базових фінансово-економічних показників як у розрахунку на одного індивідуального туриста, так і для сформованої туристичної групи чисельністю у двадцять осіб. Масштабування розрахунків на групу дозволяє оцінити комерційні переваги групового туризму та визначити потенційні доходи підприємства при повному завантаженні планової ємності туру. Згідно з проведеними фінансовими розрахунками, собівартість туру на одну особу становить п'ять тисяч п'ятсот гривень. При розрахунку на цілу групу з двадцяти осіб сукупна собівартість формування та реалізації туристичного продукту досягає ста десяти тисяч гривень. Ця сума повністю покриває всі прямі та непрямі витрати, пов'язані з організацією проживання, харчування, наданням медико-оздоровчих та SPA-послуг, проведенням екскурсій та покриттям загальногосподарських витрат фірми.

Ціна реалізації туристичного продукту була встановлена з урахуванням ринкового попиту, планової норми прибутку та купівельної спроможності цільової аудиторії. Для одного туриста ціна реалізації становить шість тисяч вісімсот сімдесят п'ять гривень. У разі продажу туру для повної групи у двадцять осіб загальний обсяг грошових надходжень, або виручка від реалізації продукту, дорівнюватиме ста тридцяти семи тисячам п'ятистам гривням. Різниця між ціною реалізації та собівартістю формує чистий

прибуток туристичного підприємства від впровадження нового продукту. У розрахунку на одну особу прибуток складає одну тисячу триста сімдесят п'ять гривень, тоді як успішна реалізація групового туру приносить підприємству двадцять сім тисяч п'ятсот гривень чистого прибутку.

Критерієм оцінки фінансової привабливості та доцільності запуску проєкту є показник рентабельності, який розраховується як відношення прибутку до собівартості продукту. Для туру Карпатське відновлення в Буковелі рівень рентабельності становить двадцять п'ять відсотків як для індивідуального продажу, так і для групового замовлення. Показник рентабельності на рівні двадцяти п'яти відсотків свідчить про високу економічну ефективність проєкту, оскільки він суттєво перевищує середні показники по галузі та забезпечує швидку окупність витрат на розробку та просування туру. Це створює надійний фінансовий фундамент для подальшого розвитку продукту, дозволяє формувати грошові резерви для покриття можливих ризиків та стимулює інвестиційну привабливість туристичного комплексу Буковель в цілому.

Впровадження нового оздоровчо-рекреаційного туру забезпечує комплексний синергетичний ефект для туристичного підприємства, який виражається не лише у прямих фінансових надходженнях, а й у покращенні стратегічних позицій компанії на ринку. З економічної точки зору, стабільна реалізація туру Карпатське відновлення дозволяє оптимізувати використання наявної матеріально-технічної бази курорту, зокрема збільшити завантаженість готельних номерів та SPA-центрів у періоди так званого низького сезону або серед тижня. Завдяки збалансованому розподілу витрат та високій рентабельності підприємство отримує додаткові обігові кошти, які можуть бути спрямовані на модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу або розширення маркетингових кампаній.

Окрім суто економічних переваг, проєкт має вагоме соціально-екологічне та гуманітарне значення. Створення спеціалізованого оздоровчого продукту сприяє популяризації здорового способу життя, зміцненню

фізичного та психічного здоров'я населення України, що є критично важливим завданням у сучасних умовах. Програма туру стимулює розвиток екологічного та культурно-пізнавального туризму в регіоні, привертаючи увагу до збереження природної спадщини Карпат та підтримки місцевих громад через закупівлю локальних товарів та послуг. Таким чином, проєкт нового туру Карпатське відновлення в Буковелі є зразком успішного поєднання комерційної вигоди та соціальної відповідальності бізнесу, що дозволяє рекомендувати його до повномасштабного впровадження у практичну діяльність туристичного комплексу як ефективний інструмент підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Для детального розуміння фінансового механізму формування туру «Карпатське відновлення в Буковелі» необхідно провести покрокову калькуляцію собівартості. Розрахунок базується на реальних ринкових цінах туристичного комплексу «Буковель» та партнерських локацій станом на поточний період. Усі статті витрат розподілені на індивідуальні (на 1 особу) та групові (на базову групу з 20 осіб), що дозволяє чітко простежити ефект масштабу в туристичній діяльності (табл. 3.2-3.3).

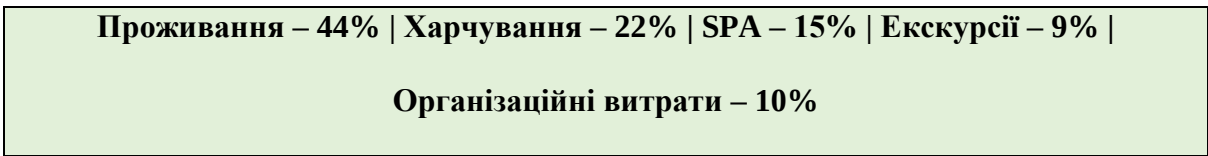


Рис. 3.1 Структура собівартості туру

Таблица 3.2

Економічна ефективність туру

Показник	1 особа, грн	Група 20 осіб, грн
Собівартість	5 500	110 000
Ціна реалізації	6 875	137 500
Прибуток	1 375	27 500
Рентабельність	25%	25%

Таблиця 3.3

Програма туру «Карпатське відновлення в Буковелі»

День	Програма
1 день	прибуття, поселення, оглядова прогулянка, вечеря
2 день	сніданок, підйомник, SPA/оздоровча програма, екскурсія, вечеря
3 день	сніданок, вільний час, сувеніри, виїзд

У межах удосконалення діяльності ТК «Буковель» запропоновано новий туристичний продукт — триденний оздоровчо-рекреаційний тур «Карпатське відновлення в Буковелі». Тур орієнтований на внутрішніх туристів, сімейні пари, молодь, працівників компаній та осіб, які потребують короткострокового відпочинку й психологічного відновлення, табл.3.4.

Таблиця 3.4

Деталізована калькуляція собівартості туру «Карпатське відновлення в Буковелі»

Стаття витрат	Елементи витрат та характеристики послуг	Витрати на 1 особу, грн	Витрати на групу (20 осіб), грн	Частка у собівартості, %
Проживання	Готель 4*, 2 ночі, двомісне розміщення категорії «Стандарт Поліпшений»	2 420	48 400	44%
Харчування	2 сніданки (шведський стіл), 1 обід, 2 комплекси вечері в ресторані	1 210	24 200	22%
SPA-програма	Безлімітний квиток у SPA-зону (термальні басейни, сауни), 1 сеанс масажу	825	16 500	15%
Екскурсії	Квиток на панорамний витяг, послуги гіда, вхідні квитки в «Гуцул Ленд»	495	9 900	9%
Організаційні витрати	Трансфер від вокзалу, медичне страхування, супровід, маркетинг	550	11 000	10%
РАЗОМ	Сукупна собівартість туристичного продукту	5 500	110 000	100%

На основі сформованої собівартості визначаються ключові показники комерційної ефективності проєкту. Ціноутворення враховує середньоринкову

норму рентабельності для внутрішнього преміум-сегмента та необхідність покриття адміністративних витрат оператора, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведена оцінка фінансово-економічної ефективності впровадження туру

Економічний показник	Порядок розрахунку (формула)	Значення на 1 особу, грн	Значення на групу (20 осіб), грн
Собівартість (S)	Сума всіх прямих та накладних витрат	5 500	110 000
Ціна реалізації (P)	$S + \text{Рентабельність}$	6 875	137 500
Маржинальний дохід	$P - S$ (чистий прибуток від продажу)	1 375	27 500
Рентабельність витрат	Прибуток 100 %	25%	25%
Податок на прибуток (5%)	Для суб'єктів на спрощеній системі	68,75	1 375
Чистий залишок фірми	Прибуток мінус податкові зобов'язання	1 306,25	26 125

Проведений фінансово-економічний аналіз свідчить, що запуск триденного оздоровчо-рекреаційного туру є високоефективним комерційним заходом. Рівень рентабельності у 25% забезпечує підприємству фінансову стійкість, дозволяє оперативно реагувати на сезонні коливання попиту та створює грошовий резерв для подальшої модифікації програми.

У результаті виконання науково-практичного дослідження щодо аналізу етапів створення та підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства на прикладі туристичного комплексу «Буковель» було сформувано такі узагальнюючі висновки.

Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку індустрії туризму в Україні вимагає від підприємств гнучкості, диверсифікації послуг та швидкої адаптації до змін структури споживчого попиту. Встановлено, що ключовим рушійним фактором ринку став запит на внутрішній оздоровчо-рекреаційний туризм короткострокового формату, спрямований на психологічне відновлення та нівелювання наслідків хронічного стресу. ТК «Буковель», володіючи унікальним природно-кліматичним потенціалом та потужною

матеріально-технічною базою, має всі передумови для лідерства у цьому сегменті.

Розроблено та теоретично обґрунтовано новий туристичний продукт — триденний оздоровчо-рекреаційний тур «Карпатське відновлення в Буковелі». Його програма базується на принципах комплексності, делікатній логістиці та збалансованому поєднанні активного відпочинку (ландшафтотерапія, теренкур, екскурсії) із глибоким фізичним відновленням у SPA-центрах. Продукт має чітке позиціонування та орієнтований на широку, але платоспроможну цільову аудиторію: сімейні пари, корпоративних клієнтів, активну молодь та осіб, що шукають швидке ментальне перезавантаження.

Здійснено декомпозицію та детальний аналіз структури собівартості нового туру. Визначено, що найбільшу питому вагу займають витрати на проживання (44%) та харчування (22%), що підтверджує орієнтацію продукту на високі стандарти сервісу та комфорту. Частка безпосередньо оздоровчого (SPA) та екскурсійного блоків сукупно становить 24%, що є оптимальним для турів вихідного дня, де важливо не перевантажити клієнта щільним графіком, зберігши відчуття вільного часу та релаксації.

Проведена оцінка економічної ефективності проєкту довела його комерційну доцільність. За собівартості туру в 5 500 грн та ціні реалізації 6 875 грн, чистий прибуток з однієї особи становить 1 375 грн. При формуванні стандартної групи з 20 осіб підприємство отримує 27 500 грн прибутку з одного заїзду. Показник рентабельності на рівні 25% є індикатором високої інвестиційної привабливості та фінансової життєздатності проєкту, що дозволяє рекомендувати його до впровадження.

Загальний синергетичний ефект від реалізації туру «Карпатське відновлення в Буковелі» полягає в оптимізації використання потужностей курорту в періоди «низького сезону» (міжсезоння) та в будні дні, залученні нових сегментів споживачів та зміцненні бренду ТК «Буковель» як провідного центру не лише гірськолижного, а й медико-екологічного та SPA-

туризму в Україні. Проєкт повністю відповідає принципам сталого розвитку, підтримує локальну економіку регіону та виконує важливу соціальну функцію збереження здоров'я нації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі визначено стратегічні орієнтири адаптації туристичного бізнесу до сучасних кризових реалій, розроблено та економічно обґрунтовано інноваційний туристичний продукт на базі ТК «Буковель».

Зроблені такі висновки:

1. Визначено, що запровадження воєнного стану завдало нищівного удару по туристичній галузі України (зупинка в'їзного туризму, руйнування інфраструктури, падіння платоспроможності). Разом з тим, криза стала каталізатором докорінної зміни споживчої поведінки та структури попиту: пріоритетними стали безпека (локалізація подорожей на Захід України) та виражений запит на короткострокові поїздки з метою психоемоційного та ментального відновлення (ретрити, велнес, арт-терапія).

2. З метою інноваційного розвитку та покриття наявного ринкового запиту розроблено та теоретично обґрунтовано новий триденний оздоровчо-рекреаційний тур «Карпатське відновлення в Буковелі». Програма туру базується на комплексному поєднанні ландшафтотерапії, кліматолікування, екскурсійної активності та глибокої SPA-релаксації, що дозволяє досягти ефекту швидкого «перезавантаження» особистості.

3. Розраховано фінансово-економічні показники проєкту, які засвідчили його високу комерційну спроможність та інвестиційну привабливість. При собівартості туру на одну особу в розмірі 5 500 грн та ціні реалізації 6 875 грн, чистий прибуток становить 1 375 грн. Рівень рентабельності проєкту становить 25%, що гарантує фінансову життєздатність та дозволяє сформувати антикризовий резервний фонд.

4. Доведено наявність синергетичного та соціально-економічного ефекту від впровадження туру, який полягає у згладжуванні сезонних коливань (завдяки завантаженню потужностей у будні дні та міжсезоння), підвищенні доходів рекреаційного комплексу, а головне — у виконанні важливої гуманітарної та медико-соціальної функції з психологічної реабілітації громадян України в умовах тривалого стресу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження діяльності туристичного комплексу «Буковель» у контексті сучасних соціально-економічних викликів та трансформацій туристичного попиту в Україні. Доведено, що туристичний комплекс у сучасних умовах виступає не лише елементом рекреаційної інфраструктури, а й вагомим соціально-економічним драйвером розвитку територій, оскільки забезпечує мультиплікативний ефект через створення робочих місць, стимулювання суміжних галузей, підвищення ділової активності та формування позитивного іміджу регіону й країни загалом. На прикладі ТК «Буковель» підтверджено його позицію одного з ключових флагманів внутрішнього туризму, який зберігає потенціал лідерства за умови гнучкої адаптації до обмежень воєнного стану, зміни поведінки споживачів і необхідності посилення конкурентоспроможності.

У результаті аналізу поточного стану функціонування комплексу виявлено його сильні сторони, серед яких — розвинена матеріально-технічна база, висока впізнаваність бренду, наявність мультисезонного формату роботи та значний природно-кліматичний потенціал Карпатського регіону. Водночас визначено проблемні аспекти, що стримують подальше зростання: потреба в модернізації окремих елементів технічної бази, недостатній рівень цифровізації сервісів, обмеженість екологічної трансформації інфраструктури, а також необхідність системнішого розвитку соціальної відповідальності й інклюзивності туристичних послуг. Зроблено висновок, що стратегічне переосмислення діяльності ТК «Буковель» має ґрунтуватися на поєднанні інноваційності та принципів сталого розвитку, які забезпечують довгострокову стійкість бізнес-моделі та зменшують залежність від сезонності й зовнішніх ризиків.

Обґрунтовано, що ключовим рушієм ринку внутрішнього туризму в Україні є посилення попиту на короткострокові оздоровчо-рекреаційні поїздки, орієнтовані на психологічне відновлення, зниження хронічного

стресу та відпочинок в екологічно чистих регіонах. Відповіддю на цей тренд стала розробка нового туристичного продукту — триденного оздоровчо-рекреаційного туру «Карпатське відновлення в Буковелі», який має чітке позиціонування та зорієнтований на платоспроможні сегменти внутрішніх туристів: сімейні пари (без дітей або з дорослими дітьми), активну молодь, працівників корпоративного сектору та осіб, які потребують швидкого «перезавантаження» й SPA/санаторно-курортного відновлення. Встановлено, що запропонований тур є оптимальним за тривалістю (3 дні/2 ночі) для формату «туру вихідного дня» або короткої відпустки в будні та має логічно структуровану програму, що поєднує адаптаційні активності першого дня, максимально насичений оздоровчо-екскурсійний блок другого дня (панорамний підйомник, SPA-програма, теренкур/екостежки, тематична екскурсія) та м'яке завершення третього дня з вільним часом і можливістю відвідування локальних атракцій і придбання місцевих продуктів та сувенірів. Таким чином, програма забезпечує баланс між активним дозвіллям і релаксацією без перевантаження туристів, що є критично важливим для рекреаційного продукту.

Проведено декомпозицію собівартості туру та встановлено, що найбільшу частку витрат формують проживання (44%) і харчування (22%), що підтверджує орієнтацію продукту на підвищені стандарти комфорту й сервісу. Частка SPA/оздоровчого блоку становить 15%, екскурсійної складової — 9%, організаційних витрат — 10%, що в сукупності формує збалансовану структуру витрат, притаманну преміальному внутрішньому рекреаційному продукту. На основі деталізованої калькуляції визначено, що собівартість туру на одну особу становить 5 500 грн, а для групи з 20 осіб — 110 000 грн. Ціна реалізації встановлена на рівні 6 875 грн з особи та 137 500 грн з групи, що забезпечує прибуток 1 375 грн на одного туриста та 27 500 грн на групу. Розрахований показник рентабельності витрат становить 25%, що свідчить про високу економічну ефективність і комерційну доцільність упровадження туру, а також формує фінансовий резерв для покриття ризиків

і подальшої модифікації продукту. Додатково враховано податкові зобов'язання (5% для суб'єктів на спрощеній системі), що дозволяє оцінити чистий залишок коштів підприємства після сплати податку та підтверджує фінансову життєздатність проєкту.

Узагальнено, що впровадження туру «Карпатське відновлення в Буковелі» створює синергетичний ефект для туристичного комплексу: з економічної точки зору — підвищує завантаженість готельного фонду та SPA-центрів у періоди низького сезону й у будні дні, оптимізує використання наявної інфраструктури, диверсифікує доходи та посилює конкурентні позиції комплексу як багатoproфільного курорту. Зі стратегічної точки зору — сприяє зміцненню бренду «Буковель» не лише як гірськолижної, але й як оздоровчо-рекреаційної та SPA-дестинації на національному ринку. Водночас проєкт має важливе соціальне та екологічне значення, адже популяризує здоровий спосіб життя, підтримує ментальне відновлення населення в умовах підвищеного стресу, стимулює розвиток екологічного й культурно-пізнавального туризму, а також підтримує місцеві громади через використання локальних товарів і послуг.

Зроблено висновок, що подальше підвищення ефективності діяльності ТК «Буковель» доцільно реалізовувати через інноваційний та сталий підхід, який включає: поглиблення цифрової трансформації сервісів (автоматизація обслуговування, розвиток мобільних рішень, електронні сервіси для клієнтів), технологічне оновлення та енергоефективність інфраструктури, екологізацію управління ресурсами (зменшення негативного впливу на довкілля, сортування та повторне використання), а також розширення соціальних програм (інклюзивний туризм, ініціативи підтримки постраждалих груп населення, зокрема програм реабілітації). У цілому доведено, що поєднання інноваційності, ринкової орієнтації на актуальні запити споживачів і принципів сталого розвитку забезпечує ТК «Буковель» можливість не лише зберігати позиції на ринку, але й формувати нову модель конкурентоспроможного, відповідального та фінансово стійкого

туристичного продукту, який має практичну придатність до впровадження та перспективи масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко А. І. Теорія і методика організації туристичної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Мальська М. П., Антоняк Н. В. Міжнародний туризм і сфера послуг : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 368 с.
3. Ткаченко Т. І. Менеджмент туристичної індустрії : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.
4. Гутник Л. В. Економіка туризму : підручник. Київ : Знання, 2019. 344 с.
5. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги – ХХІ, 2020. 280 с.
6. Андреева Т. Є. Сучасні проблеми розвитку туризму в Україні. Економіка і прогнозування. 2021. № 2. С. 45–52.
7. Яковенко В. В. Екотуризм як чинник сталого розвитку регіонів. Регіональна економіка. 2022. № 1. С. 101–108.
8. Сидоренко О. М. Інновації в туризмі: світовий досвід та українські реалії. Вісник Київського нац. ун-ту культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2021. № 4. С. 67–72.
9. Савків Г. В. Сталий розвиток і туризм: взаємозв'язок і перспективи. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. 2020. № 2(56). С. 89–95.
10. Перебийніс В. І. Економічні аспекти розвитку туристичних кластерів в Україні. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 30–34.
11. Шевченко О. Ю. Маркетингові стратегії у сфері туризму : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 180 с.
12. Литвиненко С. В. Цифрові технології в туристичному бізнесі. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 66–72.
13. Ковальчук С. І. Роль туристичних дестинацій у розвитку регіональної економіки України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 42–46.
14. Козяр Н. С. Туризм як чинник відновлення економіки України в післявоєнний період. *Економіка України*. 2023. № 9. С. 25–30.

15. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (дата звернення: 15.04.26).
16. Войтко І. М. Туризм в умовах кризи: адаптаційні моделі. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2021. № 1(55). С. 132–137.
17. Рожко О. М. Сучасні тенденції розвитку гірськолижного туризму в Україні. *Туризмознавчі студії*. 2020. № 4. С. 55–61.
18. Галик І. А. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : монографія. Івано-Франківськ : НАІР, 2022. 212 с.
19. Дубовик Т. В. Технопарки і кластери в туризмі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 97–101.
20. Бутко М. П. Екологічні аспекти сталого туризму. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 3. С. 49–53.
21. Буковель (Bukovel) : офіційний сайт туристичного комплексу. URL: <https://bukovel.com>. (дата звернення: 15.04.26).
22. Кравченко О. В. Цифровізація туристичних послуг: виклики та можливості. *Економіка і суспільство*. 2023. № 43. С. 112–117.
23. Бончук І. І. Туристичний бізнес в умовах воєнного стану. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. № 3. С. 84–89.
24. Ігнат'єва І. С. Інновації у сфері готельно-ресторанного господарства. *Інноваційна економіка*. 2021. № 11. С. 53–59.
25. Мартинюк Л. П. Сталий розвиток туризму: міжнародний досвід для України. *Економіка та управління*. 2020. № 4. С. 22–27.
26. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) : офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua>. (дата звернення: 15.04.26).
27. Цветкова Г. О. Впровадження smart-технологій у туристичну інфраструктуру. *Управління розвитком*. 2021. № 6. С. 48–52.
28. Козак Ю. Г. Розвиток внутрішнього туризму в умовах пандемії COVID-19. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3. С. 90–94.

- 29.Мельничук І. В. Рекреаційний потенціал Карпатського регіону. *Географія та туризм*. 2022. № 58. С. 103–109.
- 30.Гринів Л. І. Проблеми та перспективи інклюзивного туризму в Україні. *Соціальний вимір суспільства*. 2021. № 12. С. 75–81.
- 31.Тимошенко Л. В. Екоорієнтований туризм як сегмент сталого розвитку. *Вісник Черкаського університету*. 2023. № 3. С. 60–65.
- 32.Палій О. В. Психологічна реабілітація засобами туризму. *Психологія і суспільство*. 2022. № 4. С. 42–46.
- 33.Романюк Т. В. Туризм як чинник м'якої сили України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2023. № 155. С. 115–120.
- 34.Прокопенко В. В. Гастрономічний туризм як інструмент креативної економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 119–123.
- 35.Дорошенко О. В. Безпека туристичної діяльності в умовах воєнного стану. *Вісник КНЛУ. Серія економічна*. 2023. № 1. С. 88–92.
- 36.Бакуменко Д. О. Сучасні тенденції розвитку екотуризму в Карпатському регіоні. *Економіка природокористування*. 2022. № 4. С. 35–40.
- 37.Гринчук М. С. Внутрішній туризм як основа національної безпеки. *Наука і оборона*. 2021. № 2. С. 54–58.
- 38.Ковальова І. Є. Конкурентоспроможність туристичних підприємств України. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 127–132.
- 39.Іваненко І. В. Стратегія цифрової трансформації туризму. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 36–40.
- 40.Ситник О. О. Роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку дестинацій. *Туризм: наука та освіта*. 2022. № 1. С. 73–78.
- 41.Національна туристична організація України: офіційний вебсайт. URL: <https://ntoukraine.org>. (дата звернення: 15.04.26).
- 42.Поліщук І. І. Культурний туризм як засіб ідентичності в умовах війни. *Гуманітарна наука*. 2023. № 2. С. 91–96.
- 43.Кузьменко О. П. Стратегічне планування розвитку туризму в Україні. *Бізнес і безпека*. 2021. № 5. С. 49–53.

- 44.Кравець С. Ю. Проблеми та перспективи розвитку рекреаційних територій. *Наукові записки*. 2020. № 48. С. 112–118.
- 45.Сисоєва І. В. Туризм як чинник реінтеграції територій. *Політика і суспільство*. 2022. № 3. С. 102–106.
- 46.Назаренко І. М. Сталий розвиток туризму в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 142–147.
- 47.Кравчук Г. І. Економічна ефективність впровадження інновацій у сфері туризму. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 2. С. 91–96.
- 48.Григор'єва Н. М. Туризм і сталий розвиток: український вимір. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 88–93.
- 49.Пшенична О. П. Цифровий маркетинг у сфері туризму. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 56–60.
49. Похила І. В. Аналіз етапів створення туристичного підприємства на прикладі туркомплексу «Буковель». Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 15 квітня 2026 р.). Ізмаїл: ІДГУ, 2026. С. 41–44.
50. Похила І. В. Системний підхід до формування моделі управління туристичним підприємством на прикладі ТК «Буковель». Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ізмаїл, 15 квітня 2026 р.). Ізмаїл: ІДГУ, 2026. С. 45–48.
50. Юрченко В. А. Екотуризм: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2023. № 2(60). С. 74–79.
- 50.Горбатенко В. П. Інформаційні технології в туристичному менеджменті. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. № 4. С. 112–117.
- 51.Соколенко В. В. Роль туризму в сталому розвитку регіонів України // *Регіональні перспективи*. 2021. № 1. С. 38–43.

- 52.Ковтун О. Ю. Інноваційні підходи до організації туристичного бізнесу. *Вісник НаУКМА. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 61–66.
- 53.Слободянюк Ю. В. Роль малого бізнесу у розвитку сталого туризму в Україні. *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 70–74.
- 54.Гринчук Р. І. Креативна економіка як основа розвитку культурного туризму. *Культура і сучасність*. 2021. № 3. С. 101–106.
- 55.Мельник Т. М. Соціальна відповідальність туристичних підприємств. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. № 1. С. 84–89.
- 56.Музиченко І. С. Туристична привабливість Карпатського регіону: проблеми та перспективи. *Географія та туризм*. 2023. № 65. С. 58–64.
- 57.Бровко А. Л. Цифрова трансформація в туризмі: світові тренди та український досвід. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 6. С. 118–123.
- 58.Власюк І. О. Державне регулювання туристичної діяльності в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 43–47.