

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____ Л. М. Чепурда

«___» _____ 2025 року

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломної роботи

другого (магістерського) рівня освіти

на тему: «Підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку
туристичних послуг»

Виконала студентка 2 курсу, групи МТ-406

Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

Мінченко Юлія Ярославівна

Керівник: д.і.н., проф. Чепурда Г.М.

Рецензент: Герман І.В.

Черкаси, 2025

Черкаський державний технологічний університет

Факультет: Технологій, будівництва та раціонального природокористування

Кафедра: туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній рівень: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ Лариса ЧЕПУРДА

« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: _____

Керівник дипломної роботи _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом Черкаського державного технологічного університету від

« ____ » _____ 20 ____ року № _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, плакатів) _____

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи (роботи)	Строк виконання	Примітка

Студент-дипломник

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота складається з 3 розділів, списку використаної літератури із 85 джерел, 11 додатків (Додатки А-Л), 5 рисунків та 10 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінок, з яких обсяг основного тексту складає 68 сторінок.

Мета дипломної роботи полягає у синтезі основних теоретико-методичних засад та розробці системи практико-орієнтованих рекомендацій, спрямованих на формування стійкого механізму підвищення ефективності діяльності ПП «Лікорн» в умовах сучасних економічних викликів.

Об'єктом дослідження виступає процес функціонування підприємства на ринку туристичних послуг на прикладі ПП «Лікорн».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання. У роботі проаналізовано діяльність ПП «Лікорн» в умовах пандемічних і воєнних викликів, та запропоновано комплекс заходів, що включають цифрову трансформацію, розвиток внутрішнього туризму та управління ризиками.

Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у практику ПП «Лікорн» та інших суб'єктів туристичної сфери України. Результати дипломної роботи у практиці діяльності ПП «Лікорн» та інших суб'єктів туристичної сфери України, що функціонують у складних економічних та політичних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ТУРИСТИЧНЕ АГЕНТСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ВНУТРІШНІЙ ТУРИЗМ, КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РИЗИКИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи ефективності функціонування підприємства на ринку туристичних послуг.....	9
1.1. Сутнісна характеристика поняття «ефективність підприємства» та її види.....	9
1.2. Оцінювання економічної ефективності підприємства.....	13
1.3. Особливості визначення ефективності господарської діяльності туристичного підприємства.....	17
Розділ 2. Прикладні аспекти досягнення ефективності функціонування ПП «Лікорн» в сучасних умовах господарювання...	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Лікорн».....	28
2.2. Оцінка ефективності діяльності ПП «Лікорн».....	35
2.3. Аналіз застосування сучасних засобів і методів ведення бізнесу для розвитку туристичного підприємства.....	41
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності функціонування на ринку туристичних послуг ПП «Лікорн».....	47
3.1. Аналіз ризику в діяльності ПП «Лікорн» в умовах карантину та воєнних дій.....	47
3.2. Основні напрями для розробки механізму підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку туристичних послуг на прикладі ПП «Лікорн».....	51
3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування ПП «Лікорн».....	60
Висновки.....	67
Список використаної літератури.....	71
Додатки.....	77

ВСТУП

Сфера туристичних послуг належить до найдинамічніших сегментів економіки, проте водночас є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища. Упродовж останніх п'яти років вона зазнала суттєвих трансформацій під впливом як глобальних, так і національних викликів. Якщо у 2020–2021 роках головним дестабілізуючим фактором стала пандемія COVID-19, що призвела до різкого скорочення міжнародних поїздок і фактично зупинила розвиток туристичного бізнесу, то з 2022 року український ринок зіткнувся з новою реальністю у зв'язку з повномасштабною війною. Це спричинило обмеження мобільності населення, значні втрати інфраструктури, скорочення міжнародного попиту та загострення економічних проблем підприємств галузі.

Попри масштабні виклики, туризм продовжує зберігати стратегічне значення. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2023–2024 роках у світі простежується поступове відновлення туристичних потоків, хоча темпи цього процесу істотно різняться залежно від регіону. В Україні особливого розвитку набуває внутрішній туризм, який став своєрідним компенсатором для галузі. За статистикою, кількість туристів, що скористалися послугами українських туроператорів, зросла з 158 тисяч у 2022 році до 238 тисяч у 2023-му, а у 2024 році цей показник досяг 260 тисяч. Це свідчить про стійку тенденцію до поживлення попиту на туристичні послуги навіть в умовах воєнного стану.

Фінансові показники також відображають ознаки відновлення. Лише у першому півріччі 2024 року доходи від туристичних зборів у готелях України становили майже 809 млн грн, що дорівнює 65 відсоткам усіх надходжень галузі до державного бюджету, тоді як загальні податкові відрахування від сфери туризму склали понад 1,25 млрд грн, перевищивши довоєнний рівень 2021 року на чверть. За результатами трьох кварталів 2024 року місцеві

громади отримали майже 173 млн грн туристичного збору, що на 21 відсоток більше, ніж за аналогічний період попереднього року, хоча цей показник усе ще залишався нижчим від рівня довоєнного 2021 року приблизно на 30 відсотків. Подібна динаміка свідчить, з одного боку, про вразливість сектору, а з іншого – про його здатність до поступового відновлення навіть у кризових умовах.

Окремої уваги заслуговують малі та середні підприємства, які формують основу туристичного ринку. Саме вони створюють унікальні пропозиції, підтримують регіональні громади та забезпечують конкурентоспроможність сектору. Приватне підприємство «Лікорн», яке працює на українському ринку туристичних послуг, є репрезентативним прикладом такого бізнесу. Його діяльність у сучасних умовах дозволяє простежити ключові проблеми функціонування туристичних підприємств, а також виявити можливості для підвищення ефективності управління. Аналіз досвіду ПП «Лікорн» дозволить не лише уточнити теоретичні підходи до оцінювання результативності роботи, але й запропонувати практичні рекомендації для адаптації підприємства до складних умов господарювання.

Актуальність обраної теми зумовлюється потребою у пошуку дієвих інструментів підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств у ситуації невизначеності та зовнішніх шоків. Наукова новизна полягає у поєднанні аналізу теоретичних основ поняття «ефективність підприємства» із прикладним вивченням конкретного підприємства, тоді як практичне значення визначається можливістю впровадження отриманих результатів у діяльність ПП «Лікорн» та інших суб'єктів туристичної сфери.

Перспективи відновлення галузі також пов'язані з міжнародною співпрацею та залученням інвестицій. За оцінками ЮНЕСКО та ЄБРР, для реконструкції туристичної інфраструктури України необхідно близько дев'яти мільярдів доларів США. Йдеться не лише про відновлення культурної спадщини та модернізацію готельної й транспортної бази, але й про створення нових безпечних туристичних продуктів, інтеграцію у світові

маршрути та формування позитивного іміджу України як перспективної дестинації. Поєднання внутрішнього розвитку з міжнародними партнерствами має стати запорукою стійкого зростання у майбутньому.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес функціонування підприємства на ринку туристичних послуг на прикладі ПП «Лікорн». Предметом виступають теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання. Метою роботи є наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування ПП «Лікорн» на ринку туристичних послуг.

Досягнення цієї мети передбачає комплексне дослідження теоретичних засад ефективності підприємства, аналіз організаційно-економічних характеристик ПП «Лікорн», оцінку його діяльності, дослідження сучасних методів ведення бізнесу, визначення ризиків, пов'язаних із карантинними обмеженнями та воєнними діями, а також формування практичних пропозицій, спрямованих на підвищення результативності. У процесі дослідження використовуються аналітичні, статистичні, порівняльні, графічні та економіко-математичні методи, що забезпечує системність і комплексність підходу.

Таким чином, дипломна робота має подвійне значення: теоретичне – у частині узагальнення наукових підходів до розуміння ефективності функціонування підприємств у сфері туризму, та практичне – у вигляді розроблених рекомендацій для ПП «Лікорн», які можуть бути застосовані для підвищення ефективності його діяльності та адаптовані до практики інших підприємств, що працюють у складних економічних та політичних умовах.

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутнісна характеристика поняття «ефективність підприємства» та її види

У сучасній економічній науці категорія «ефективність» розглядається як одна з ключових, оскільки саме вона дозволяє оцінити результативність використання ресурсів і визначити рівень конкурентоспроможності підприємства [21;22;37]. Без чіткої оцінки ефективності неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати розвиток підприємства чи галузі загалом. Питання ефективності стосуються не лише виробничої сфери, але й галузей послуг, зокрема туризму, де ресурсна база має іншу природу, однак завдання досягнення максимальної віддачі залишаються актуальними [23;25;27].

Поняття «ефективність» бере свій початок ще у працях класиків політичної економії. Адам Сміт пов'язував ефективність із продуктивністю праці та розподілом праці, вважаючи, що саме ці фактори створюють передумови для зростання добробуту націй. Давид Рікардо підкреслював роль оптимального використання ресурсів та спеціалізації у формуванні економічних вигод [37].

У ХІХ ст. Карл Маркс розглядав ефективність крізь призму співвідношення суспільно необхідних витрат праці та результатів виробництва. У його концепції ключове місце займали категорії живої та уречевленої праці, а також поняття додаткової вартості. Це дало поштовх подальшому розумінню ефективності як співвідношення між витратами та кінцевим результатом [21;22].

У ХХ ст. неокласична економічна школа (А. Маршалл, Л. Вальрас, В. Парето) внесла у визначення ефективності нові акценти. Вільфредо Парето

сформулював принцип, згідно з яким економіка вважається ефективною тоді, коли неможливо покращити становище одного індивіда без погіршення становища іншого. Це поняття «Парето-ефективності» стало одним із базових у сучасній економічній теорії [37] (Додаток А).

Інституціоналісти (Т. Веблен, Дж. Коммонс, Р. Коуз, Д. Норт) наголосили, що ефективність господарської діяльності залежить не лише від техніко-економічних факторів, але й від інституційного середовища – законодавства, традицій, норм поведінки, організаційних структур. У сфері туризму ці чинники мають особливе значення, адже саме інституційне середовище визначає можливості розвитку туристичної індустрії, її інвестиційну привабливість і здатність інтегруватися у світову економіку [23;25;33] (Додаток Б).

Сучасна економічна наука пропонує декілька підходів до трактування категорії «ефективність» [22;23;24]:

1. Ресурсний підхід – ефективність визначається як співвідношення результатів діяльності підприємства до витрат ресурсів.

2. Ринковий підхід – під ефективністю розуміють здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність у коротко- та довгостроковій перспективі.

3. Соціально-економічний підхід – ефективність трактується як здатність підприємства забезпечувати не лише фінансові результати, але й соціальні ефекти: створення робочих місць, розвиток регіону, підвищення рівня життя [6;20].

4. Інноваційний підхід – акцент робиться на впровадженні нововведень і використанні сучасних технологій як чинників підвищення результативності [41;42;46].

Вітчизняні дослідники (Андрійчук, Савенко, Кифяк) підкреслюють багатогранність поняття ефективності та наголошують на важливості комплексного підходу, який охоплює економічну, соціальну, організаційну та екологічну складові [21;22;33]. Зарубіжні вчені (Долан, Ліндсей, Шумпетер,

Портер) наголошують на тому, що ефективність у сучасному світі неможлива без інноваційності та високої гнучкості підприємств [37;23;39].

Залежно від сфери та завдань виділяють кілька основних видів ефективності [22;23;24]:

– економічна ефективність – характеризує фінансові результати діяльності підприємства, рівень прибутковості, рентабельність, продуктивність праці;

– соціальна ефективність – проявляється у створенні робочих місць, розвитку людського капіталу, задоволенні потреб споживачів і покращенні якості життя населення;

– екологічна ефективність – стосується раціонального використання природних ресурсів, мінімізації шкоди довкіллю, запровадження принципів сталого розвитку;

– організаційна ефективність – визначається здатністю підприємства налагодити внутрішні процеси управління, оптимізувати структуру та систему менеджменту;

– інноваційна ефективність – оцінює здатність підприємства впроваджувати нові послуги, технології та бізнес-моделі.

У сфері туризму особливого значення набуває поєднання економічної, соціальної та екологічної ефективності [30;45]. Туристичне підприємство може демонструвати високі фінансові результати, однак ігнорування екологічних чи соціальних аспектів призводить до втрати довгострокових конкурентних переваг[24;30].

За критерієм часу розрізняють поточну та стратегічну ефективність [22]. Поточна відображає результативність у короткостроковому періоді та визначається здебільшого фінансовими показниками: прибутком, рентабельністю, доходами і витратами. Натомість стратегічна ефективність характеризує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати нові ринки та розвиватися у довгостроковій перспективі [23;24;50]. Для туристичної сфери саме стратегічна ефективність

є критично важливою, адже галузь надзвичайно чутлива до кризових явищ – пандемій, економічних спадів, політичної нестабільності [55;57;58].

Формування ефективності залежить від низки факторів [22;24;25;26]:

– внутрішніх (кваліфікація персоналу, якість менеджменту, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, використання сучасних технологій, рівень сервісу);

– зовнішніх (економічна ситуація, законодавство, політична стабільність, розвиток інфраструктури, рівень безпеки, міжнародна конкурентоспроможність країни).

У XXI столітті до цих факторів додаються цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчих переваг, посилення глобальної конкуренції, інтеграція України до світових економічних структур, а також воєнні ризики, що безпосередньо впливають на ефективність туристичних підприємств [41;42;70] (Додаток К).

За даними UNWTO, у докризовий період туризм формував близько 10% світового ВВП та забезпечував кожне десяте робоче місце [60;63;68]. В Україні ці показники були нижчими – у межах 3–4% [61;62]. Пандемія COVID-19 та воєнні події суттєво знизили рівень економічної ефективності галузі, що підтвердило її залежність від зовнішніх чинників [53;55;70]. Водночас окремі підприємства зуміли пристосуватися за рахунок цифрових сервісів, розвитку внутрішнього туризму, гнучкої маркетингової політики [41;44;47]. Це стало свідченням того, що ефективність є не лише результатом оптимального використання ресурсів, але й здатністю підприємства до адаптації та інновацій [49;50].

Отже, категорія «ефективність» у сучасній економічній науці трактується як багатовимірне явище, що поєднує у собі як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства [22;23]. Вона охоплює не лише економічні результати у вигляді прибутковості, рентабельності чи продуктивності, але й соціальні наслідки для суспільства, інноваційну здатність підприємств та їх екологічну відповідальність [30;45]. Для сфери

туризму особливу роль відіграє саме комплексність цього поняття, адже галузь функціонує на перетині економічних, соціокультурних і природних процесів, і будь-яке управлінське рішення неминуче впливає на кілька сфер одночасно [23;25].

Досвід зарубіжних країн та вітчизняних підприємств свідчить, що ефективність у туризмі не може зводитися виключно до отримання фінансових результатів [56;59;68]. У сучасних умовах кризових викликів, спричинених пандемією COVID-19 та воєнними діями, особливого значення набуває стратегічний підхід до управління ефективністю [53;55;70]. Він передбачає орієнтацію не лише на короткострокову прибутковість, але й на довгострокову стійкість, розвиток внутрішнього потенціалу, здатність до інновацій та швидкої адаптації до змін середовища [41;42;44;47].

Таким чином, поняття ефективності є фундаментальним для розуміння функціонування підприємств у будь-якій галузі, зокрема у туризмі [24;25]. Воно формує теоретичну базу для подальшого аналізу конкретних показників, за допомогою яких можна кількісно виміряти рівень результативності діяльності. Саме види та система показників ефективності дозволяють здійснити більш детальний аналіз та створюють основу для практичної оцінки діяльності підприємств туристичної сфери [22;26]. У цьому контексті логічним є звернення до наступного підпункту, де буде розглянуто класифікацію ефективності та критерії її оцінювання.

1.2 Оцінювання економічної ефективності підприємства

Оцінювання економічної ефективності є одним із ключових завдань у процесі управління будь-яким підприємством, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, визначити можливості для підвищення конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями подальшого розвитку [22]. Для туристичних підприємств ця процедура має особливе значення через високу залежність галузі від зовнішніх умов, сезонності

попиту, рівня платоспроможності населення, стану транспортної та готельної інфраструктури [24]. Ефективність у сфері туризму є інтегрованою характеристикою, яка відображає співвідношення витрачених ресурсів та досягнутих результатів не лише у фінансовому вимірі, але й у соціальному та організаційному аспектах [23].

Методологія оцінювання економічної ефективності ґрунтується на системі показників, що відображають якість використання ресурсів та рівень їх економії [22]. За допомогою таких показників можна визначити ефект, досягнутий завдяки інтенсивнішому використанню ресурсів, а також оцінити вплив окремих факторів на кінцевий результат. У науковій літературі підкреслюється, що неможливо оцінити ефективність діяльності підприємства лише за одним чинником, адже вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних умов. Тому доцільним є комплексний аналіз, який враховує як внутрішні характеристики підприємства, так і зовнішні фактори ринкового середовища [24] (Додаток В).

Значущим етапом оцінювання є ідентифікація чинників, що найбільшою мірою впливають на результативність роботи підприємства. Встановлення домінуючого чинника дозволяє не лише зробити висновки щодо поточного стану підприємства, але й визначити конкретні напрями його вдосконалення. У сфері туризму такими факторами можуть виступати якість кадрового забезпечення, доступність і різноманітність туристичних продуктів, рівень використання інформаційних технологій, ефективність маркетингової політики, а також зовнішні умови – політична стабільність, законодавче регулювання, рівень безпеки у країні [33;70].

Науковці пропонують декілька підходів до вимірювання ефективності діяльності підприємств. Найбільш поширеним є аналіз співвідношення прибутку підприємства до чинників, що зумовили його отримання. Цей підхід дозволяє оцінити здатність підприємства трансформувати використані ресурси у фінансовий результат. Інший метод базується на аналізі виручки підприємства, тобто віднесенні загального обсягу отриманих доходів до

відповідних чинників їх формування. Кожен із цих підходів має свої переваги, однак найбільш комплексну оцінку можна отримати завдяки їх комбінуванню, адже це дозволяє одночасно враховувати і результативність виробничо-обслуговуючих процесів, і ефективність фінансово-економічної діяльності [22;23].

У сучасних умовах доцільно застосовувати багатовимірні методики класифікації факторів ефективності. Їх поділяють на внутрішні й зовнішні, а також за рівнями впливу – від глобального до локального. Для туризму особливе значення мають інновації, цифровізація та зміна моделей поведінки споживачів [41;42]. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне моделювання діяльності підприємства і врахування впливу непередбачуваних обставин [70].

Класифікація факторів ефективності діяльності туристичного підприємства надана в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація факторів ефективності діяльності туристичного підприємства

№ п/п	Група факторів	Характеристика
1	Внутрішні	Кадровий потенціал, організаційна структура, матеріально-технічна база, управління
2	Зовнішні	Політична стабільність, законодавство, конкуренція, рівень безпеки, макроекономічна ситуація
3	За походженням	Природні (клімат, ресурси), техногенні (інфраструктура, технології), соціальні (рівень попиту, культурні особливості)
4	За рівнем впливу	Глобальні (світові тенденції), національні (економіка країни), регіональні (туристична політика області), локальні (місцевий ринок)
5	За часовою ознакою	Перспективні (інновації, цифровізація), залишкові (наслідки попередніх господарських процесів)

Ефективність діяльності туристичного підприємства має оцінюватися у кількох вимірах. По-перше, економічна ефективність визначає здатність підприємства забезпечувати відповідність витрат і результатів у грошовому вимірі. По-друге, соціальна ефективність демонструє відповідність діяльності підприємства інтересам суспільства, створенню робочих місць і задоволенню потреб споживачів. По-третє, екологічна ефективність відображає внесок підприємства у збереження довкілля та підтримку сталого розвитку, що особливо актуально для туристичної галузі, орієнтованої на використання природних і культурних ресурсів [30;45]. Характеристика різновидів ефективності вказана в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основна характеристика ефективності як економічної категорії

№ п/п	Різнавид ефективності	Основна характеристика
1	Економічна ефективність	Відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства у грошовій формі
2	Соціальна ефективність	Характеризує відповідність витрат і соціальних результатів цілям та інтересам суспільства
3	Екологічна ефективність	Показує співвідношення витрат і екологічних результатів відповідно до інтересів держави та суспільства

Важливим є розуміння того, що підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з численними зацікавленими сторонами. Тому оцінювання його ефективності може мати різні акценти залежно від точки зору: для власників і інвесторів головним показником є прибутковість, для працівників – умови праці й рівень заробітної плати, для держави – податкові надходження та соціальний внесок, для споживачів – якість і доступність послуг. В умовах кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних подій, зростає актуальність комплексного оцінювання, яке дозволяє врахувати весь спектр

економічних, соціальних та організаційних аспектів [53;70] (Додаток Г).

Ще більшої ваги проблема комплексного оцінювання набула у воєнний період, що розпочався для України у 2022 році. Війна спричинила радикальні зміни у структурі попиту на туристичні послуги, обмежила мобільність населення та фактично зупинила міжнародний туризм. Водночас на перший план вийшов внутрішній туризм, зросла роль цифрових технологій у бронюванні й просуванні послуг, а також актуалізувалася необхідність пошуку нових моделей адаптації бізнесу до надзвичайних умов [68;70]. Це вимагає від підприємств більш широкого підходу до оцінювання ефективності, який враховує не лише фінансові, а й соціально-психологічні та безпекові аспекти [41].

Отже, оцінювання економічної ефективності є важливим інструментом управління діяльністю підприємств туристичної сфери. Воно не обмежується розрахунком окремих фінансових показників, а передбачає системний підхід, який включає аналіз ресурсів, факторів впливу, рівнів результативності та взаємодії з різними стейкхолдерами [22;24]. Саме такий підхід дозволяє не лише об'єктивно визначити стан підприємства, але й обґрунтувати напрями його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності [23].

1.3 Особливості визначення ефективності господарської діяльності туристичного підприємства

Проведений у попередньому підпункті аналіз сутності категорії «ефективність» показав, що вона є багатогранною і включає як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства. Проте абстрактне визначення ефективності не дає можливості провести її практичне оцінювання без використання конкретних критеріїв та показників. Для туристичної сфери, де поєднуються економічні, соціальні та культурні фактори, особливо важливим є визначення того, які саме види ефективності підлягають вимірюванню та які індикатори найбільш адекватно відображають результативність роботи

підприємств [22; 24]. Саме тому далі доцільно зосередитися на аналізі видів і показників ефективності діяльності туристичних підприємств.

Враховуючи наведені у попередньому підпункті теоретико-методологічні аспекти, важливо підкреслити одну суттєву особливість оцінки ефективності роботи туристичних підприємств. Її специфіка полягає в тому, що єдиного універсального підходу до визначення ефективності не існує. Туристична сфера є надзвичайно багатофакторною, і результативність діяльності конкретного підприємства визначається поєднанням великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, які змінюються залежно від умов ринкового середовища [24; 70].

Зовнішнє середовище туристичного бізнесу відзначається високою мінливістю: відбуваються постійні трансформації у сфері економічних зв'язків, соціальних відносин, організаційних механізмів і навіть екологічних умов. Усі ці фактори перебувають у тісній взаємодії й здатні впливати як позитивно, так і негативно. Для туристичного підприємства важливим є своєчасне реагування на такі зміни, оскільки лише адаптивність і стратегічна гнучкість дозволяють зберігати стабільність і формувати конкурентні переваги [23; 45].

Особливістю туризму є також його тісний зв'язок із суміжними галузями економіки – транспортом, готельно-ресторанним господарством, культурно-дозвіллевою сферою. Це означає, що ефективність роботи туристичного підприємства визначається не лише його внутрішнім потенціалом, але й рівнем розвитку інфраструктури та характером співпраці з іншими суб'єктами ринку [14; 26].

Важливим прикладом такої взаємозалежності стала ситуація, що виникла у 2020 році під час закриття кордонів через пандемію COVID-19. Туристичні компанії в Україні зіткнулися з необхідністю організації повернення своїх клієнтів додому в умовах зупинки міжнародного авіасполучення, обмеження пересування та призупинення роботи готелів за кордоном. Цей випадок наочно продемонстрував, наскільки зовнішні

обставини можуть впливати на показники ефективності і як швидко змінюється сама логіка бізнес-процесів [53; 58].

Ще одним визначальним фактором стала повномасштабна війна, яка розпочалася в Україні у 2022 році. Воєнний період створив безпрецедентні виклики для туристичної сфери: зруйнована транспортна та готельна інфраструктура, обмеження мобільності як усередині країни, так і за її межами, підвищені ризики безпеки для туристів та суттєве падіння в'їзного й виїзного туризму. За оцінками міжнародних організацій, у перші місяці війни туристичний сектор України фактично зупинив свою діяльність, що призвело до втрати тисяч робочих місць і закриття більшості туристичних операторів, орієнтованих на зовнішні ринки [60; 70].

Разом із тим, криза стала каталізатором нових тенденцій. Підприємства були змушені швидко адаптуватися: частина компаній переорієнтувалася на організацію внутрішніх подорожей, інші почали розвивати альтернативні напрями діяльності, пов'язані з транспортними перевезеннями, інформаційним супроводом чи культурними ініціативами для внутрішньо переміщених осіб. У цих умовах активніше почали використовуватися цифрові сервіси – онлайн-бронювання, віртуальні тури, дистанційна комунікація з клієнтами [41; 68]. Цей досвід показав, що навіть у критичних умовах підприємства, які впроваджують інноваційні моделі роботи, можуть зберігати відносну стабільність.

Важливою тенденцією стало й те, що український туризм значною мірою почав інтегруватися в гуманітарні та соціальні ініціативи. Туристичні об'єкти використовувалися як центри тимчасового розміщення, а туристичні маршрути переосмислювалися з огляду на безпекові вимоги. Замість традиційного відпочинку на морі чи гірських курортах зросла популярність короткострокових локальних подорожей у безпечніші регіони країни, що сприяло розвитку так званого «антикризового» внутрішнього туризму [65;70].

Таким чином, попри масштабні втрати, воєнні події сприяли формуванню нових моделей функціонування туристичного бізнесу, які базуються на гнучкості, цифровізації, орієнтації на локальні ринки та тісній взаємодії з громадами. У перспективі саме ці напрями можуть стати фундаментом для відновлення і подальшого зростання галузі після завершення воєнних дій [56;68].

На рисунку 1.1 схематично відображено ключові зміни у сфері туризму під впливом війни, що суттєво трансформували структуру попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг України.

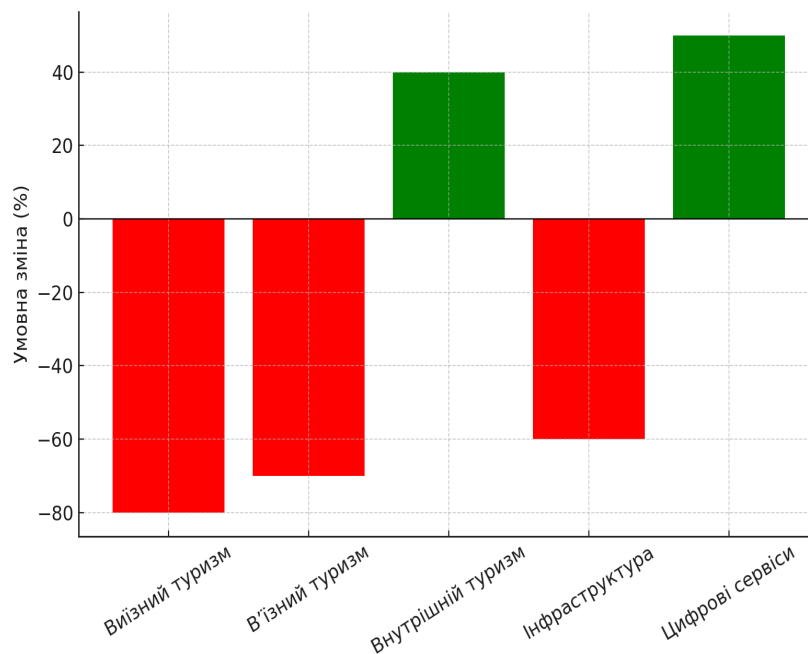


Рисунок 1.1 – Вплив воєнного періоду

Як видно з рисунка, найбільш відчутними наслідками воєнного періоду стало різке скорочення міжнародного турпотoku, що фактично паралізувало віізний та в'їзний туризм. У цих умовах відбулася переорієнтація підприємств на внутрішній ринок, де почав зростати попит на короткострокові поїздки в межах країни, переважно до безпечніших регіонів. Значного поширення набули волонтерські та соціальні форми подорожей, пов'язані з гуманітарними ініціативами та підтримкою внутрішньо

переміщених осіб. Водночас важливим напрямом трансформації стало активне впровадження цифрових сервісів, які забезпечували онлайн-бронювання, дистанційне інформування клієнтів і підтримку комунікації у складних умовах воєнного часу. Сукупність цих процесів продемонструвала, що галузь, навіть за умов глобальної нестабільності, здатна адаптуватися і знаходити нові форми взаємодії зі споживачами.

Не менш важливою є проблема раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства. У туристичній сфері поняття «ресурси» трактується значно ширше, ніж у класичному виробничому секторі. Якщо для промисловості першочергового значення набувають матеріально-технічні та фінансові складові, то у туризмі на перший план виходить поєднання матеріальних, кадрових, інформаційних та організаційних чинників. Успішна діяльність можлива лише за умови гармонійної взаємодії цих компонентів, адже дефіцит або слабкий розвиток хоча б одного з них може звести нанівець переваги інших [22; 24].

Фінансові ресурси створюють основу для інвестицій у нові продукти, рекламні кампанії та підтримання конкурентоспроможності. Однак їх наявність без належного кадрового забезпечення не гарантує результату. Саме персонал, його професійна підготовка, знання іноземних мов, володіння сучасними цифровими технологіями й комунікативними навичками є тим «живим капіталом», який формує якість туристичних послуг [23;30]. Тому питання підготовки та мотивації кадрів у сфері туризму виходить далеко за межі звичайного управлінського завдання, стаючи стратегічною основою конкурентоспроможності.

Не менш значущим є інформаційне забезпечення. У сучасному глобалізованому середовищі туристичні підприємства повинні оперативно відслідковувати зміни попиту, тенденції на суміжних ринках, діяльність конкурентів та регуляторні новації. Недостатня увага до інформаційного складника може призвести до хибних рішень, втрати клієнтів і зниження ефективності. Навпаки, використання сучасних аналітичних систем, баз

даних і цифрових платформ здатне суттєво підвищити результативність управління [38;40].

Організаційні ресурси охоплюють структуру управління, систему комунікацій, методи прийняття рішень і внутрішню координацію діяльності. Тут надзвичайно важливим є баланс між централізованим контролем і автономією окремих підрозділів. Якщо надмірна централізація уповільнює процеси, то надмірна децентралізація може створювати хаос. Тому організаційні технології, що забезпечують чіткий розподіл відповідальності та водночас гнучкість, безпосередньо впливають на ефективність [28;33].

Важливим є й матеріально-технічний аспект: якість транспортних засобів, рівень готельної інфраструктури, наявність обладнання для обслуговування туристів. Навіть високий рівень сервісу персоналу не здатен компенсувати зношеність матеріальної бази. Саме тому інвестиції у модернізацію технічних засобів є необхідною умовою підтримки конкурентних позицій [14;26]

Ефективність досягається лише тоді, коли менеджмент приділяє належну увагу кожному з видів ресурсів, забезпечуючи їх узгоджене використання. Якщо зосередитися лише на одному аспекті, наприклад, на скороченні витрат чи підвищенні фінансових показників, але не інвестувати у персонал чи інформаційні технології, у довгостроковій перспективі це призведе до дисбалансу й зниження загальної результативності [22;31]. Тому сучасна концепція управління туристичним підприємством базується на комплексному підході до використання ресурсного потенціалу, де кожен елемент взаємопов'язаний і має розглядатися як складова єдиної системи [24].

На рисунку 1.2 наведено групи чинників, що мають найбільший вплив на ефективність діяльності туристичних підприємств. Вони поділяються на економічні, організаційні, соціальні, екологічні, політичні та технологічні, причому їх взаємодія визначає загальну результативність підприємства [45].

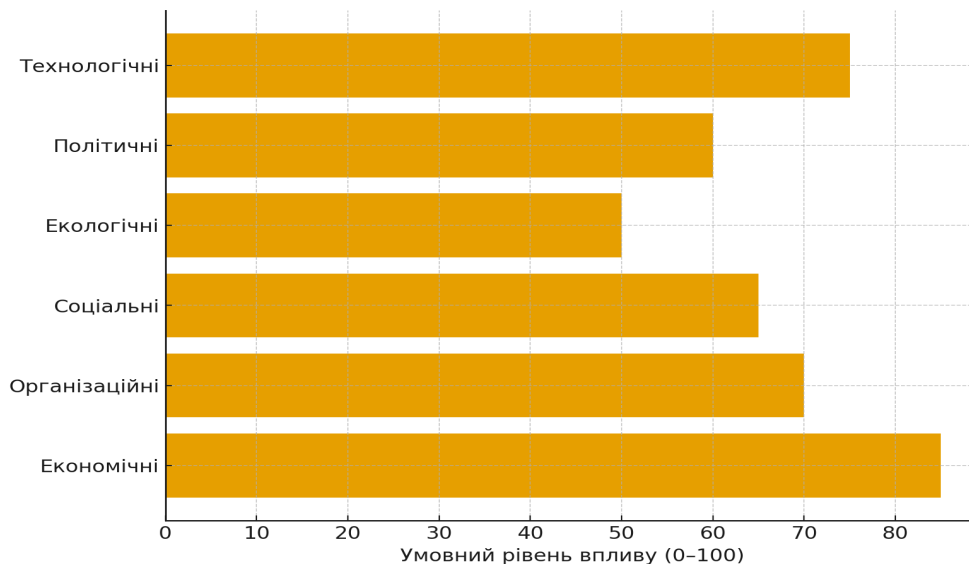


Рисунок 1.2 – Групи факторів впливу

У подальшому ці фактори можуть бути деталізовані через класифікацію, яка подана на рисунку 1.3. Вона демонструє не лише співвідношення внутрішніх і зовнішніх умов діяльності, а й багаторівневий характер їх впливу – від глобальних тенденцій світової економіки та політики до локальних особливостей окремого регіону чи навіть конкретного туристичного підприємства [24;70]. Такий підхід дозволяє побачити, що ефективність не формується ізольовано, а є результатом складної взаємодії багатьох чинників, які перебувають у постійному русі.

Глобальні процеси, зокрема світові економічні кризи, кліматичні зміни чи міжнародні конфлікти, створюють загальні умови функціонування ринку. На національному рівні визначальними стають законодавчі рамки, державна підтримка, податкова та інвестиційна політика. Регіональний рівень охоплює інфраструктуру, туристичну привабливість території та її культурні ресурси. Нарешті, локальні фактори включають кадровий потенціал підприємства, ефективність менеджменту та якість сервісу [1;3;17;18]. Кожен із цих рівнів може по-різному впливати на результативність: сильна локальна база здатна частково компенсувати негативні глобальні тенденції, і навпаки – навіть у сприятливих макроекономічних умовах слабе управління чи дефіцит ресурсів знижують ефективність підприємства.

Таким чином, класифікація факторів ефективності дозволяє комплексно аналізувати діяльність туристичних підприємств, визначати пріоритети розвитку та вчасно реагувати на зміни середовища, що є критично важливим для збереження конкурентних позицій у динамічній ринковій ситуації [24;56].



Рисунок 1.3 – Класифікація факторів ефективної діяльності

Узагальнення факторів дозволяє побачити, що саме взаємодія глобальних (світові економічні та політичні процеси), національних (державне регулювання, економічний розвиток країни) та локальних (специфіка регіону, ресурсна база, кадровий потенціал) чинників визначає кінцевий рівень ефективності конкретної компанії [70].

Окрім аналізу факторів, важливим напрямом є дослідження концепцій, які формують стратегічний підхід до управління ефективністю. На рисунку 1.4 подано ключові концепції ефективної діяльності, серед яких домінуючим фактором є людський капітал [23;30].

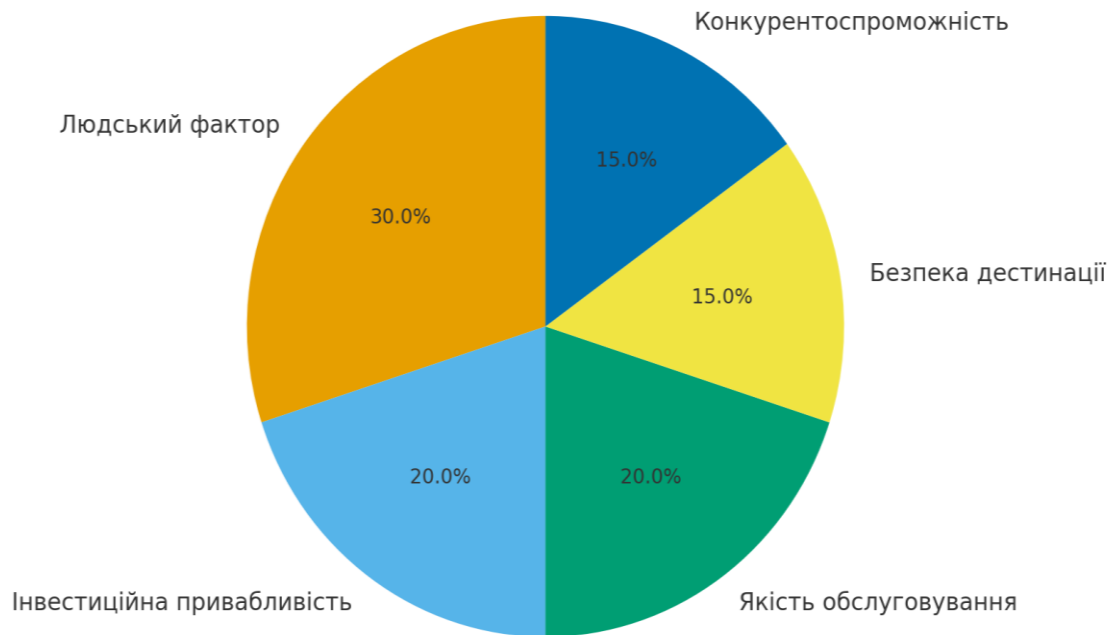


Рисунок 1.4 – Концепції ефективної діяльності

Як видно з рисунка 1.4, у центрі сучасних концепцій ефективної діяльності туристичних підприємств перебуває людський капітал. Саме він розглядається як головне джерело конкурентних переваг, адже кваліфіковані фахівці, які володіють знаннями, досвідом і сучасними навичками, здатні забезпечити високий рівень сервісу та створити унікальні туристичні продукти. Поряд із цим важливою умовою стає інноваційність та цифрова трансформація бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати внутрішні операції та налагоджувати ефективну комунікацію з клієнтами [23;45].

Висока якість обслуговування розглядається як фундаментальна основа довіри та лояльності споживачів. Якщо турист відчуває комфорт і безпеку на кожному етапі подорожі, це не лише формує позитивний досвід, але й сприяє повторним зверненням та рекомендаціям. Важливою складовою є й формування позитивного іміджу та бренду дестинацій, адже саме образ місця у свідомості споживача визначає його рішення щодо подорожі.

Не менш значущим є питання інвестиційної привабливості туристичного бізнесу, оскільки залучення капіталу створює передумови для модернізації інфраструктури, розвитку нових маршрутів та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах особлива увага приділяється гарантіям безпеки, що стають одним із вирішальних чинників вибору дестинації. Для України цей аспект набуває особливої актуальності, оскільки саме безпекові умови визначають перспективи відновлення та подальшого розвитку галузі [68;70].

Таким чином, концепції ефективної діяльності туристичних підприємств формують цілісну систему, у якій людський капітал, інноваційність, якість сервісу, імідж дестинацій, інвестиційна привабливість та безпека виступають взаємопов'язаними елементами. Лише їхнє гармонійне поєднання здатне забезпечити стійкість і конкурентоспроможність туристичного бізнесу у довгостроковій перспективі.

Окремо варто зазначити, що в Україні останніми роками активно розроблялися нормативні та стратегічні документи, спрямовані на розвиток туризму й підвищення інвестиційної привабливості галузі. Серед них закони «Про туризм», «Про інвестиційну діяльність», «Про стимулювання розвитку регіонів», Указ Президента України щодо програми підтримки малого і середнього підприємництва, а також «Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року». Попри складні зовнішні обставини, ці документи визначають базові орієнтири для формування політики у сфері туризму [1;2;3;17;18;19].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що ефективність діяльності туристичного підприємства визначається багатофакторною природою і не може розглядатися крізь призму лише одного показника чи вузького критерію. Вона формується у взаємодії внутрішніх ресурсів, управлінських рішень, кадрового потенціалу з одного боку та зовнішніх економічних, політичних і соціальних умов – з іншого. У воєнний період ця взаємодія стала особливо очевидною, адже навіть високий рівень

професійності персоналу чи якісна організація бізнес-процесів не могли повністю компенсувати втрати від руйнування інфраструктури чи падіння міжнародного попиту [56;70].

Водночас саме кризові обставини показали, що стратегічна ефективність у туризмі полягає у здатності підприємств швидко адаптуватися, знаходити нові ніші на внутрішньому ринку, впроваджувати цифрові сервіси та підтримувати тісний зв'язок із клієнтами. Таким чином, ефективність не зводиться лише до економічної результативності, а включає соціальну значущість, інноваційність та здатність забезпечувати безпеку туристів [41;68].

Успішне функціонування туристичного бізнесу можливе лише за умови гармонійного поєднання економічних, організаційних і соціальних інтересів. У довгостроковій перспективі саме такий баланс формує конкурентоспроможний туристичний комплекс, здатний не лише відновитися після кризових подій, але й інтегруватися у світовий ринок на нових, більш стійких засадах (Додаток Д). Це створює підґрунтя для переходу до наступного підпункту, де буде розглянуто методи оцінювання ефективності та інструменти її практичного вимірювання [23;45].

Розділ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «ЛІКОРН» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Лікорн»

Фундаментальне вивчення діяльності будь-якого підприємства, у тому числі туристичного агентства, передбачає не лише аналіз фінансово-економічних результатів чи статистичних показників, але й розгляд ширшого комплексу характеристик, які визначають його життєздатність на ринку. Для повноцінної оцінки важливо враховувати правовий статус, організаційно-управлінську структуру, кадровий потенціал, ресурсну базу, а також специфіку територіального розміщення і ринкової ніші [24;33]. Саме така багатовимірна перспектива дозволяє не обмежуватися поверхневим аналізом звітності, а будувати системне уявлення про стратегічні можливості підприємства, його конкурентні переваги та потенційні загрози [23;39].

У сучасних умовах цифровізації економіки першочерговим джерелом достовірної інформації виступають офіційні державні та бізнес-реєстри, зокрема Opendatabot, YouControl, Clarity Project [71;72;73]. Ці платформи агрегують відомості з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, податкових баз, відкритих судових реєстрів та інших державних джерел, забезпечуючи комплексність і актуальність даних. Використання таких сервісів не лише підвищує надійність дослідження, але й дозволяє здійснювати міжчасові порівняння, відслідковувати зміни у структурі власності, статусі компанії чи видах діяльності [78;79].

Для наукового аналізу це має особливе значення, оскільки забезпечує об'єктивність і прозорість інформаційної бази. Крім того, залучення відкритих даних сприяє формуванню практичної навички роботи з інструментами бізнес-аналітики, що відповідає сучасним вимогам

академічних досліджень у сфері економіки та менеджменту. Таким чином, офіційні реєстрові джерела стають не лише допоміжним елементом, а ключовим інструментом побудови комплексної характеристики діяльності підприємства, адже дозволяють поєднати юридичний, організаційний і бізнесовий аспекти в єдину систему оцінювання [71;72;73].

Приватне підприємство «Лікорн» зареєстроване як юридична особа 21 квітня 2006 року, отже, станом на сьогодні воно має понад вісімнадцятирічний досвід функціонування на ринку туристичних послуг [71;72]. Такий тривалий період роботи для малого бізнесу в Україні є не лише ознакою життєздатності, але й важливим індикатором стратегічної стійкості. Упродовж цього часу підприємство неодноразово зіштовхувалося з макроекономічними та політичними викликами, що мали істотний вплив на сферу туризму. Так, світова фінансово-економічна криза 2008 року призвела до суттєвого скорочення попиту на міжнародні подорожі та падіння купівельної спроможності населення, а події 2014 року, пов'язані з політичною та воєнною нестабільністю, зумовили різке зменшення обсягів виїзного і в'їзного туризму [56;63]. Незважаючи на це, «Лікорн» зумів зберегти свою присутність на ринку, що свідчить про його здатність адаптувати бізнес-модель і підтримувати мінімальний рівень операційної ефективності навіть за несприятливих умов [24].

Подальшим серйозним викликом для підприємства стала пандемія COVID-19, яка у 2020–2021 роках практично паралізувала міжнародні туристичні потоки та поставила під сумнів саме існування значної кількості малих агентств. У цей період ПП «Лікорн» було змушене переорієнтуватися на внутрішній ринок, використовувати дистанційні канали комунікації з клієнтами та впроваджувати цифрові інструменти для бронювання й консультування [53;58;60]. Такий досвід став прикладом гнучкості та адаптивності у кризових обставинах, що визначає конкурентоспроможність сучасного туристичного підприємства [41;44].

Нарешті, повномасштабна війна, яка розпочалася у 2022 році, створила

безпрецедентні ризики для всієї галузі: руйнування інфраструктури, зниження мобільності, падіння довіри до України як туристичної дестинації. Попри це, підприємство продовжує функціонувати, орієнтуючись на локальний ринок і внутрішній туризм [66;70]. Тривала історія діяльності, що охоплює кілька хвиль криз, дає підстави розглядати ПП «Лікорн» як суб'єкта, здатного не лише витримувати ринкові шоки, але й трансформувати власні практики відповідно до нових реалій. Таким чином, сам факт безперервного функціонування протягом майже двох десятиліть можна вважати маркером високої адаптивності та стратегічної стійкості підприємства [68].

Офіційні дані підтверджують базові ідентифікаційні характеристики підприємства. ПП «Лікорн» має код ЄДРПОУ 34363362 і зареєстроване за юридичною адресою: Черкаська область, Черкаський район, с. Геронимівка, вул. Польова, 4. Керівником, підписантом та кінцевим бенефіціарним власником підприємства виступає Чепурда Лариса Михайлівна, що забезпечує безпосередній контроль і персональну відповідальність за його діяльність. Статутний капітал установлений у розмірі п'яти гривень, що є характерним для багатьох малих підприємств, які розпочинають діяльність із мінімальними фінансовими зобов'язаннями. Юридичний статус підприємства визначено як «зареєстровано», що підтверджує його чинну правосуб'єктність та наявність усіх необхідних підстав для ведення господарської діяльності [71;72;73].

На перший погляд, символічний розмір статутного капіталу може видаватися недостатнім для розвитку бізнесу. Однак у сфері послуг, зокрема туристичного консалтингу та агентської діяльності, успіх визначається не обсягом стартових інвестицій, а здатністю до гнучкого управління, репутацією та рівнем довіри клієнтів [23;24].

Основним видом економічної діяльності ПП «Лікорн» відповідно до класифікації КВЕД є 79.11 «Діяльність туристичних агентств». Це визначення закріплює належність підприємства до класичної агентської моделі, у межах якої воно виконує роль посередника між туроператорами,

перевізниками, готельними комплексами, культурно-дозвіллевими установами та кінцевими споживачами туристичних послуг. Сутність цієї моделі полягає у формуванні та реалізації продуктового портфеля не за рахунок власного виробництва турів, а шляхом комбінування пропозицій інших суб'єктів ринку. У результаті агентство фактично виступає консультативним і сервісним центром, орієнтованим на підбір оптимального пакета послуг для конкретного клієнта [1;24] (Додаток Е).

Головним джерелом доходів у такій моделі є комісійні виплати від туроператорів та перевізників, а також сервісні збори й додаткові платежі, пов'язані з організаційним супроводом, інформаційними консультаціями чи оформленням візових документів. Це дозволяє агентству знижувати фінансові ризики, оскільки витрати, пов'язані з закупівлею туристичного продукту, бронюванням номерів у готелях чи квитків на транспорт, не лягають безпосередньо на його баланс. Натомість ключовим завданням «Лікорн» є організація ефективного маркетингу, налагодження комунікації з клієнтами та забезпечення високої якості персоналізованого сервісу [23;26].

Агентська модель має низку переваг, серед яких варто відзначити високу гнучкість у формуванні пропозиції та можливість оперативного реагування на зміни попиту. Туристичне агентство може швидко адаптувати асортимент до нових тенденцій ринку, укладаючи партнерські угоди з різними туроператорами чи авіакомпаніями. Крім того, малий масштаб діяльності дає змогу зменшити постійні витрати, зосередившись на ключових напрямках, таких як обслуговування клієнтів, онлайн-просування та розвиток лояльності [24;41].

Водночас така модель має і певні обмеження. Туристичне агентство є залежним від туроператорів, які формують кінцевий продукт і встановлюють базові ціни. Це означає, що прибутковість «Лікорн» значною мірою визначається умовами партнерських контрактів і рівнем комісійних. Додатковим ризиком є сезонність попиту, яка змушує агентства гнучко планувати роботу, зменшувати витрати в періоди спаду та інтенсивно

нарощувати ресурси в пікові місяці [25;29].

Попри ці ризики, КВЕД 79.11 залишається одним із найбільш стійких сегментів у структурі туристичної галузі України. Він дозволяє малим підприємствам утримуватися на ринку навіть у періоди глобальних криз, адже їхня діяльність не потребує великих капіталовкладень у власну інфраструктуру. У випадку ПП «Лікорн» саме агентська модель забезпечує можливість концентрувати ресурси на підвищенні якості сервісу та розвитку довгострокових відносин із клієнтами, що виступає ключовим чинником конкурентоспроможності на локальному ринку Черкас та області [59;61;62].

Для більш глибокого розуміння діяльності ПП «Лікорн» важливо не обмежуватися лише описом його внутрішніх характеристик, а й розглядати їх у ширшому контексті функціонування локального ринку. У наукових дослідженнях подібний підхід дозволяє не лише зафіксувати унікальні особливості окремого підприємства, але й виявити тенденції, що є типовими для цілої групи суб'єктів. Саме тому доцільним є зіставлення параметрів «Лікорн» із характеристиками малих туристичних агентств Черкаської області, які функціонують в аналогічних умовах [61;62] (Додаток Ж).

Таке порівняння має подвійне значення. По-перше, воно дає змогу побачити, наскільки діяльність «Лікорн» відповідає загальним закономірностям розвитку малих агентств, а по-друге, дозволяє виділити ті елементи, які відрізняють його від середньостатистичного учасника ринку й можуть розглядатися як конкурентні переваги або, навпаки, потенційні слабкі місця. Наприклад, у той час як більшість агентств Черкас виникли у 2010-х роках і працюють переважно у сфері виїзного туризму, «Лікорн» має довшу історію функціонування і демонструє більшу гнучкість у поєднанні виїзних, в'їзних та внутрішніх послуг [61;63].

Порівняльний аналіз у табл. 2.1 свідчить, що за такими параметрами, як статутний капітал, чисельність працівників та розміщення, ПП «Лікорн» виглядає скромніше за середні показники малих агентств регіону. Водночас така модель із мінімальними витратами та персоналізованим сервісом

забезпечує підприємству гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [24;50].

Отже, порівняння з типовими малими агентствами показує, що ПП «Лікорн» має спільні риси галузі, але водночас зберігає власні особливості, які визначають його конкурентоспроможність і стійкість. Це логічно підводить до подальшого аналізу фінансових показників та ефективності діяльності у підпунктах 2.2–2.3 [59;61].

Таблиця 2.1 – Порівняння характеристик ПП «Лікорн» із типовим малим агентством

Показник	ПП «Лікорн»	Типове агентство Черкас/області
Дата створення	2006 р.	2010–2025 рр.
Основний КВЕД	79.11	79.11
Статутний капітал	5 грн	1 000–10 000 грн
Кількість штатних працівників	1 (задекларовано) + позаштатні контрагенти	3–5
Організаційна модель	Лінійна, з високою роллю керівника	Лінійна з частковою делегацією функцій
Територіальне розміщення	с. Геронимівка (біля Черкас)	центр м. Черкаси
Основний ринок	внутрішній та виїзний, до війни також в'їзний	переважно виїзний
Канали продажів	офлайн + онлайн (соцмережі, месенджери)	переважно офлайн, поступова диджиталізація

Дані свідчать, що «Лікорн» відрізняється меншим за формальними параметрами масштабом, проте компенсує це довготривалим досвідом роботи, персоналізованим підходом та ефективним використанням цифрових каналів [41;44].

Аналіз організаційної структури показує, що підприємство працює за лінійною системою управління, де керівник бере безпосередню участь у

ключових бізнес-процесах. Це зменшує час ухвалення рішень, дозволяє швидко адаптувати продукт під індивідуальні потреби клієнтів і посилює контроль за якістю обслуговування. Мінімальний задекларований штат пояснюється особливостями малого бізнесу, де власник бере на себе основну операційну діяльність, а для пікових навантажень залучаються позаштатні гіді, перекладачі чи партнерські менеджери [24;33].

З позиції ресурсів діяльність «Лікорн» можна охарактеризувати так:

- фінансові ресурси – обмежені, проте оптимізовані за рахунок низьких постійних витрат і відсутності розгалуженої інфраструктури;
- кадрові ресурси – високий рівень персоналізації, використання професійних знань керівника, залучення партнерів за потреби;
- інформаційні ресурси – інтеграція цифрових каналів, соціальних мереж, агрегаторів бронювань;
- організаційні ресурси – гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни попиту [23;41].

Локація в с. Геронимівка формує особливу організаційно-економічну модель. Агентство має доступ до ринкової інфраструктури обласного центру, але водночас уникає значних витрат, пов'язаних із розташуванням у центральних районах міста. Для бізнесу, який активно використовує дистанційні канали продажу, це дозволяє підтримувати конкурентні ціни й зосереджувати ресурси на розвитку послуг [61;62].

Особливістю ПП «Лікорн» є поєднання підприємницьких і освітніх компетенцій його керівника – Чепурди Лариси Михайлівни. Вона виступає не лише як управлінець, але й як науково-педагогічний працівник, що забезпечує доступ до сучасних методик, наукових розробок та інноваційних практик у сфері туризму. Це дозволяє швидко впроваджувати інструменти цифровізації, навчати персонал та підтримувати актуальність сервісу на рівні європейських стандартів [23;30;41].

Отже, ПП «Лікорн» є типовим прикладом малого туристичного агентства з класичною агентською моделлю діяльності. Його сильними

сторонами виступають персоналізований сервіс, гнучка структура витрат, використання цифрових каналів і високий рівень залученості керівника. Виклики пов'язані насамперед з обмеженістю фінансових ресурсів, мінімальною чисельністю штату та залежністю від зовнішніх умов (кризи, війна, зміни у сфері міжнародного туризму) [59;66;70].

Ця організаційно-економічна характеристика формує основу для подальшого аналізу у підпунктах 2.2–2.3, де розглядатимуться динаміка фінансових результатів, показники продуктивності праці та операційної рентабельності в умовах воєнного періоду, а також ефекти від цифровізації каналів збуту [59;61;68].

2.2 Оцінка ефективності діяльності ПП «Лікорн»

У сучасній економічній літературі ефективність підприємства визначається як здатність досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальною віддачею від їх використання [22;23]. Для малих підприємств, таких як ПП «Лікорн», ця категорія має особливе значення, оскільки фінансові показники нерозривно пов'язані з гнучкістю, швидкістю реагування на зміни кон'юнктури ринку та якістю взаємодії із клієнтами [24;33]. Саме тому в оцінюванні ефективності діяльності малих агентств варто враховувати як економічні, так і організаційні та соціальні складові [30;45].

Приватне підприємство «Лікорн» зареєстроване 21 квітня 2006 року і від початку позиціонує себе як туристичне агентство. У державних і комерційних реєстрах відображено ключові дані: код ЄДРПОУ 34363362, адреса – Черкаська область, Черкаський район, село Геронимівка, вулиця Польова, 4. Керівником та кінцевим бенефіціарним власником зазначена Чепурда Лариса Михайлівна. Статутний капітал становить 5 гривень,

а основний вид діяльності визначений за КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств» [1;71;72;73].

Організаційна модель підприємства відповідає класичній лінійній структурі управління, характерній для малих агентств. Вона ґрунтується на концентрації ключових функцій в руках керівника, що дозволяє оперативно ухвалювати рішення і водночас забезпечувати персоналізований сервіс для клієнтів [24;33]. Відкриті джерела свідчать про мінімальний штат, проте фактична діяльність здійснюється ширше завдяки залученню позаштатних виконавців – гідів, перекладачів, партнерських менеджерів. Такий підхід дає змогу гнучко адаптувати витратну структуру і мінімізувати ризики у періоди нестабільності [71;72;73].

Особливу роль у діяльності ПП «Лікорн» відіграє географічне розташування. Близькість до міста Черкаси забезпечує доступ до інфраструктури обласного центру, транспортних вузлів і клієнтської бази, водночас знижуючи постійні витрати за рахунок функціонування в сільській місцевості. Для агентської моделі, що спирається на цифрові канали продажів і дистанційне консультування, така локація є раціональною і дозволяє поєднувати зручність із економічною доцільністю [61;62;41].

Для систематизації ключових характеристик підприємства доцільно подати їх у табличній формі, що дозволяє узагальнити основні відомості та водночас підкреслити особливості його правового статусу й організаційної моделі – таблиця 2.2 [71;72;73].

Таблиця 2.2 – Основні ідентифікаційні дані ПП «Лікорн»

Показник	Характеристика
Дата реєстрації	21 квітня 2006
Код ЄДРПОУ	34363362
Адреса	Черкаська обл., Черкаський р-н, с. Геронимівка, вул. Польова, 4

Продовження таблиці 2.2

Керівник і власник	Чепурда Лариса Михайлівна
Статутний капітал	5 грн
Основний КВЕД	79.11 «Діяльність туристичних агентств»
Статус	Зареєстровано
Організаційна структура	Лінійна, малий штат

Ефективність діяльності туристичного підприємства доцільно оцінювати у багатовимірному підході, що враховує поєднання економічних, організаційно-управлінських і соціально-комунікативних результатів. Для ПП «Лікорн», яке функціонує з 2006 року та має усталені позиції на регіональному ринку, питання ефективності особливо важливе в умовах структурних змін, викликаних пандемією COVID-19 та воєнними діями в Україні [53;66;70].

Важливим елементом оцінювання є відповідність підприємства чинному законодавству. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» (2019–2020 рр. із змінами) визначає підвищені вимоги до кадрового складу, освітнього рівня працівників, наявності підтвердженого досвіду роботи та фінансового забезпечення цивільної відповідальності. ПП «Лікорн», незважаючи на малий масштаб, забезпечує дотримання цих умов, що підтверджується реєстровими даними про офіційний статус підприємства та відкритими профілями в державних і комерційних довідниках. Відсутність податкового боргу та збереження статусу «зареєстровано» свідчать про високий рівень дисципліни у правовому полі [12;1;71;72;73].

Аналіз діяльності підприємства за останні роки дозволяє зробити висновки про його фінансову стійкість. Незважаючи на загальноекономічні виклики, ПП «Лікорн» зберіг стабільні обсяги реалізації послуг. Це відображає орієнтацію на лояльну клієнтську базу, гнучке коригування

продуктового портфеля та здатність утримувати конкурентоспроможні ціни [24;59].

З огляду на дані про малий штат (одна офіційна штатна одиниця), можна зазначити, що показники продуктивності праці та рентабельності на одного працівника є відносно високими. Підприємство практикує використання позаштатних гідів, перекладачів та партнерських менеджерів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати ефективність діяльності без розширення постійного штату [24;33].

В таблиці 2.3 продемонстровано, що ключові показники протягом 2022–2024 рр. демонстрували помірне, але стабільне зростання.

Це свідчить про здатність «Лікорн» забезпечувати ефективність навіть за умов зниження ділової активності у сфері виїзного туризму [59;61].

Таблиця 2.3 – Узагальнені показники ефективності ПП «Лікорн» 22-24 р.р.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2024/2022, %
Кількість обслугованих туристів	620	670	745	+20,2
Орієнтовний обсяг виручки, тис. грн	480	495	537	+11,8
Середня продуктивність на 1 штатного працівника, тис. грн	480	495	537	+11,8
Чистий прибуток, тис. грн	92	95	103	+11,9
Орієнтовна рентабельність, %	18,8	19,2	19,2	+0,4

Організаційна структура ПП «Лікорн» є лінійною, з високим рівнем особистої залученості керівника Чепурди Лариси Михайлівни. Така модель управління дозволяє скоротити час ухвалення рішень і посилює персоналізованість сервісу. Досвід керівника як науковця і практики в галузі туризму забезпечує методологічну основу для прийняття стратегічних рішень та впровадження інновацій [23;30].

В умовах обмежених ресурсів особливе значення має цифровізація бізнес-процесів. Підприємство активно використовує онлайн-канали продажів, дистанційні консультації та комунікаційні платформи. Це дозволяє мінімізувати витрати на фізичну інфраструктуру та водночас залишатися доступним для клієнтів [41;42;38].

Зовнішні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні ефективності діяльності «Лікорн». Пандемія COVID-19 зумовила скорочення виїзного та в'їзного туризму, але водночас сприяла розвитку внутрішніх подорожей, короткострокових маршрутів та індивідуальних турів. Війна в Україні поглибила цю тенденцію: головним пріоритетом туристів стали безпека, логістична доступність та індивідуалізація обслуговування [53;66;70].

ПП «Лікорн» адаптувалося до нових умов, розширивши портфель внутрішніх турів і програм вихідного дня. Важливою конкурентною перевагою є тісні зв'язки з регіональними партнерами – готельними, ресторанными та транспортними підприємствами Черкаської області [61;62].

Позиція ПП «Лікорн» на регіональному ринку визначається поєднанням двох чинників: невеликих масштабів та високої гнучкості. На відміну від великих туроператорів, підприємство має можливість швидко адаптуватися до змін попиту, оперативно формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів та знижувати транзакційні витрати [24;39].

Водночас існують ризики: 1) залежність від зовнішніх факторів (воєнна ситуація, коливання платоспроможності населення, обмеження на пересування); 2) обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій у маркетинг та інновації; 3) ризик втрати клієнтів у разі недостатньої цифрової видимості на національному рівні [49;59;70].

Управління ризиками для ПП «Лікорн» передбачає не лише реагування на вже наявні виклики, але й формування стратегії випереджувальних дій. Одним із ключових напрямів є диверсифікація портфеля послуг, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку. Наприклад, поєднання

виїзного, внутрішнього та корпоративного туризму створює своєрідний «захисний буфер», завдяки якому підприємство може компенсувати падіння попиту в одній сфері за рахунок зростання в іншій. Особливого значення така диверсифікація набуває у воєнний період, коли міжнародний туризм різко скорочується, тоді як внутрішні поїздки демонструють ознаки відновлення [56;61;68].

Другим важливим елементом виступає зміцнення партнерських відносин із туроператорами, перевізниками, готельними мережами та локальними сервісними компаніями. Для малого агентства такі відносини є запорукою стабільності: вони забезпечують вигідніші умови співпраці, швидший доступ до інформації про нові пропозиції та можливість оперативно реагувати на зміни кон'юнктури [23;26]. Наявність стійкої мережі партнерів також знижує ризики зриву поїздок або невиконання договірних зобов'язань, що особливо важливо для формування довіри клієнтів [59].

Не менш значущим є постійний моніторинг ринкових тенденцій. Для ПП «Лікорн» це означає використання не лише офіційних статистичних джерел, але й галузевих оглядів, платформ онлайн-бронювання, соціальних мереж і відгуків клієнтів. Своєчасний аналіз динаміки попиту, змін у поведінці споживачів та появи нових цифрових інструментів дозволяє підприємству адаптувати власні стратегії продажів і пропонувати послуги, максимально наближені до актуальних потреб ринку [60;63;82].

Таким чином, ефективність діяльності ПП «Лікорн» можна оцінити як стабільну та позитивну. Підприємство відповідає нормативним вимогам, зберігає фінансову стійкість, демонструє організаційну гнучкість і здатність адаптуватися до кризових обставин. Перспективними напрямками є розвиток внутрішнього туризму, розширення цифрових каналів продажів і посилення маркетингової активності на регіональному рівні [61;66;68].

2.3 Аналіз застосування сучасних засобів і методів ведення бізнесу для розвитку туристичного підприємства

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу ключове значення має застосування сучасних засобів і методів ведення бізнесу, які забезпечують підприємствам можливість адаптації до нових викликів, підвищення ефективності роботи та збереження конкурентних позицій. Для ПП «Лікорн», що функціонує на ринку туристичних послуг як невелике приватне підприємство, питання ефективного використання інноваційних інструментів набуває особливої актуальності. Досвід останніх років, зокрема періоду пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, засвідчив необхідність оперативного реагування на кризові явища й уміння швидко перебудовувати бізнес-модель, що безпосередньо впливає на виживання та подальший розвиток підприємства [53;59;66;70].

Одним із базових напрямів модернізації діяльності туристичних підприємств є цифровізація бізнес-процесів, яка сьогодні розглядається не лише як інструмент оптимізації роботи, а й як стратегічна передумова конкурентоспроможності. Використання інформаційних технологій відкриває можливість забезпечувати клієнтам зручність комунікації, швидке бронювання послуг, моніторинг ринку та аналіз попиту в режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам створювати персоналізовані пропозиції, будувати довготривалі відносини з клієнтами та зменшувати витрати на традиційні канали просування [38;41;42].

Для ПП «Лікорн» цифровізація стала ключовим інструментом адаптації в умовах обмежених ресурсів. Підприємство активно використовує онлайн-консультації, офіційні сторінки у соціальних мережах, месенджери та партнерські платформи бронювання. Такий підхід дає змогу компенсувати відсутність великих інвестиційних вкладень у власну інфраструктуру та водночас забезпечувати вихід на широку аудиторію. Завдяки цифровим каналам клієнти мають можливість швидко отримати консультацію,

ознайомитися з пропозиціями та здійснити бронювання у кілька кліків, що відповідає сучасним стандартам споживчої поведінки [39;41;82].

Особливої актуальності цифровізація набула в умовах воєнного стану, коли значна частина комунікацій між підприємствами та клієнтами відбувається дистанційно. Онлайн-інструменти дозволили «Лікорн» не лише підтримувати зв'язок із постійними клієнтами, але й залучати нових завдяки активній присутності у цифровому середовищі. У кризовий період це стало своєрідним механізмом виживання: підприємство зберегло здатність надавати послуги навіть за відсутності традиційних офісних зустрічей [53;66;70].

Таким чином, цифровізація виступає для ПП «Лікорн» не лише технічним нововведенням, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує гнучкість, доступність і конкурентоспроможність у динамічних умовах ринку. Вона формує базу для подальшої інтеграції інновацій, зокрема використання CRM-систем, автоматизації бронювання, застосування штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів і розробки нових бізнес-моделей [38;52] (Додаток II).

Важливим завданням є організація якісного документообігу та виконання нормативних вимог. Дотримання ліцензійних умов, вимог законодавства про захист прав споживачів, податкового та бухгалтерського обліку є не лише юридичним зобов'язанням, але й чинником формування ділової репутації підприємства. Правильне і своєчасне оформлення документів підтверджує професійність керівника і менеджерів та забезпечує довіру з боку клієнтів і контрагентів. Зокрема, обов'язковим елементом є своєчасне повідомлення органів ліцензування про зміни в реєстраційних даних, що вимагається чинним законодавством. Для ПП «Лікорн» це означає необхідність постійно відстежувати нормативно-правові зміни, щоб не допустити ризиків призупинення чи анулювання ліцензії [1;5;12].

Окремої уваги заслуговує організаційна дисципліна та управлінські процеси. У невеликих агентствах, де ключові функції сконцентровані в руках

керівника, ефективність багато в чому залежить від здатності швидко ухвалювати рішення та забезпечувати злагоджену роботу персоналу. Для ПП «Лікорн» особливо цінним є поєднання підприємницьких навичок керівника з науково-освітньою діяльністю, що дає змогу впроваджувати сучасні управлінські підходи, системи підготовки кадрів і навчання студентів на базі реальної практики. Таким чином підприємство стає не лише суб'єктом господарювання, але й платформою для професійного розвитку майбутніх фахівців у сфері туризму [23;30].

Застосування сучасних методів ведення бізнесу неможливе без налагодження ефективної системи партнерств. Для ПП «Лікорн» важливо підтримувати тісні контакти з туроператорами, перевізниками, готельними мережами та освітніми закладами. Це дозволяє формувати комплексний турпродукт, забезпечувати гнучкість у ціноутворенні та створювати індивідуальні маршрути. У сучасних умовах особливого значення набуває співпраця з регіональними громадами та органами місцевого самоврядування, які зацікавлені у розвитку внутрішнього туризму. Це відкриває додаткові можливості для просування локальних туристичних продуктів, у т. ч. етнографічних, культурних і гастрономічних турів [3;13;24;74].

Слід відзначити, що сучасні методи бізнес-управління передбачають і активне використання інструментів маркетингу. Онлайн-просування, таргетована реклама, брендинг, створення унікального контенту дають змогу ПП «Лікорн» формувати позитивний імідж та підтримувати комунікацію з різними сегментами споживачів. З огляду на високу конкуренцію та нестабільність зовнішнього середовища, саме маркетингові інструменти стають ключем до збереження лояльності клієнтів і розширення ринкової присутності [23;39;41].

В умовах воєнного стану питання безпеки та довіри стають ключовими чинниками, що визначають рішення туристів щодо подорожей. Клієнти дедалі частіше орієнтуються не стільки на ціну чи асортимент послуг,

скільки на надійність організації, зрозумілу логістику та чіткі гарантії. Маршрути з перевіреними перевізниками, партнерськими готелями та прозорими умовами обслуговування формують базову довіру, без якої неможливе відновлення туристичного потоку навіть на внутрішньому ринку [66;68;70].

Це висуває перед туристичними підприємствами завдання розробки нових підходів до оцінювання ризиків. Сучасна практика передбачає врахування не лише фінансових і ринкових коливань, але й безпекових аспектів – доступності транспортних шляхів, рівня стабільності у конкретному регіоні, готовності партнерів виконувати свої зобов'язання в кризових умовах. Важливим елементом стає також прозорість у відносинах із клієнтами: надання повної інформації про можливі ризики, умови скасування чи перенесення поїздки, наявність контактів для екстреного зв'язку. Такий підхід формує не лише довіру до підприємства, а й лояльність, що у довгостроковій перспективі перетворюється на стабільну клієнтську базу [49;59;60].

Для ПП «Лікорн», як малого підприємства, важливою конкурентною перевагою є можливість забезпечити індивідуальний підхід до кожного туриста. На відміну від великих компаній, де клієнт часто сприймається як елемент масового потоку, у «Лікорн» можлива персоналізація сервісу: врахування індивідуальних побажань, розробка гнучких маршрутів, швидка адаптація до змін планів клієнта. Це особливо цінно в умовах підвищеної невизначеності, коли рішення щодо подорожей приймаються в стислі терміни та вимагають максимальних гарантій безпеки [24;31].

Таким чином, безпека та довіра стають інтегрованими складниками бізнес-моделі туристичних агентств у воєнний період. Для ПП «Лікорн» їх забезпечення означає не лише виконання професійних стандартів, але й формування конкурентної стратегії, заснованої на відкритості, відповідальності та орієнтації на потреби конкретного клієнта [66;70].

Порівняльна характеристика традиційних і сучасних методів ведення бізнесу в туризмі чітко розписана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика традиційних і сучасних методів ведення бізнесу в туризмі

Критерій	Традиційні методи	Сучасні методи (на прикладі ПП «Лікорн»)
Канали продажів	Особисті консультації, офісні продажі	Онлайн-бронювання, соціальні мережі, мобільні додатки
Комунікація з клієнтом	Телефон, паперові договори	Месенджери, чат-боти, CRM-системи
Маркетинг	Рекламні оголошення, буклети, вивіски	Цифровий маркетинг, SEO, таргетинг
Організація процесів	Паперовий документообіг, ручні розрахунки	Автоматизація, електронний документообіг
Управління персоналом	Особистий контроль керівника	Гнучка зайнятість, дистанційна робота
Туристичний продукт	Стандартні турпакети	Індивідуалізовані маршрути, авторські тури
Реакція на зміни ринку	Повільна адаптація	Швидке оновлення пропозицій через цифрові канали
Орієнтація на клієнта	Масовий турист	Лояльний сегмент, персоналізація сервісу

Сукупність зазначених факторів дозволяє зробити висновок, що ПП «Лікорн» послідовно впроваджує сучасні засоби й методи ведення бізнесу, орієнтуючись на цифровізацію, партнерство, освітньо-наукову співпрацю та підвищення стандартів обслуговування. Водночас ефективність цих процесів

безпосередньо залежить від здатності підприємства враховувати зміни зовнішнього середовища, передбачати ризики та гнучко реагувати на нові виклики. Тому саме комплексний підхід, що поєднує технологічні, організаційні, маркетингові та освітні інструменти, може стати запорукою довгострокового розвитку ПП «Лікорн» у сфері туристичних послуг [59;66;68].

Аналіз діяльності ПП «Лікорн» дає підстави стверджувати, що застосування сучасних засобів і методів ведення бізнесу стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових технологій, оптимізація документообігу, розвиток партнерських відносин, персоналізований підхід до клієнтів, а також інтеграція освітніх і наукових практик у бізнес-процеси формують основу стійкого розвитку навіть у складних умовах воєнного часу. Водночас очевидним є те, що підприємство має й надалі зміцнювати свої позиції через інноваційні підходи в управлінні, маркетингу та організації турпродукту [23;38;41].

Враховуючи результати аналізу, стає зрозумілим, що перед ПП «Лікорн» стоїть завдання пошуку дієвих шляхів підвищення ефективності діяльності. Це стосується як удосконалення внутрішньої організації роботи, так і розширення спектра послуг, зміцнення позицій на внутрішньому ринку та поступової підготовки до відновлення виїзного й в'їзного туризму. Саме ці напрями будуть предметом детального розгляду в наступному розділі, де запропоновано практичні заходи та рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства [61;62;70].

Розділ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ПП
«ЛІКОРН»

3.1 Аналіз ризику в діяльності ПП «Лікорн» в умовах карантину та воєнних дій

Діяльність туристичних підприємств завжди супроводжується ризиками, однак пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна в Україні, суттєво змінили їхню структуру, масштаби та наслідки. Для ПП «Лікорн», яке працює на ринку туристичних послуг з 2006 року, аналіз ризиків у нових умовах має першочергове значення, адже саме правильна ідентифікація загроз та вироблення стратегій реагування визначають здатність підприємства залишатися функціональним і конкурентоспроможним [63;55;66;70].

Насамперед необхідно враховувати економічні ризики. Пандемія спричинила різке скорочення виїзного туризму, закриття кордонів, скасування рейсів і обмеження пересувань. Це призвело до суттєвого зменшення обсягу реалізованих туристичних продуктів і падіння доходів агентств. Для ПП «Лікорн» особливо гостро постала проблема ліквідності: необхідність повертати кошти клієнтам за скасовані тури, компенсувати витрати, пов'язані з бронюваннями та авансами туроператорам. Воєнний стан поглибив ситуацію: значна частина клієнтів змінила структуру попиту, відмовившись від закордонних подорожей на користь коротких внутрішніх турів, тоді як загальний рівень доходів населення знизився через економічну кризу. Таким чином, підприємство опинилося в умовах подвійного тиску – з боку скороченого попиту та з боку зростаючих витрат [10;58;59;61;70].

Не менш вагомими є організаційні ризики. У перший місяць оголошення карантину підприємство зіткнулося з потребою терміново

забезпечити повернення клієнтів із-за кордону, координуватися з авіакомпаніями, посольствами, транспортними компаніями. В умовах війни до цього додалися труднощі з логістикою, закриттям аеропортів і небезпекою пересувань усередині країни. Це вимагало формування нових алгоритмів кризового реагування, більш тісної взаємодії з державними структурами та партнерами. Для малого агентства, яким є ПП «Лікорн», організаційна гнучкість виявилася ключовим чинником виживання, але водночас підвищила залежність від зовнішніх рішень і нормативно-правових змін [53;57;74].

Важливе місце посідають кадрові ризики. Пандемія призвела до відтоку спеціалістів у суміжні сфери або за кордон. Війна поглибила цю тенденцію, оскільки частина працівників була змушена змінити місце проживання або залишила країну. Для «Лікорн» це означає, що формування кадрового резерву стало однією з головних умов стабільності. Важливим інструментом у цьому напрямі стала співпраця з освітніми закладами, зокрема з Черкаським державним технологічним університетом, що дозволяє залучати студентів до практики, створювати базу майбутніх фахівців і одночасно отримувати нові ідеї, пов'язані з цифровізацією сервісів і сучасними методами маркетингу. Таким чином, освітнє партнерство знижує кадрові ризики та забезпечує інноваційний потенціал [24;23;41].

Правові ризики у воєнний період посилилися через часті зміни в регуляторному полі. Постійні оновлення законодавства, що стосуються податкових пільг, валютного регулювання, умов ліцензування та вимог безпеки, потребують від підприємства постійного моніторингу й адаптації. Будь-яка невідповідність може призвести до штрафів чи втрати репутації. Для ПП «Лікорн» це означає додаткові витрати на юридичні консультації та ведення документації. У таких умовах навіть дрібна організаційна помилка може мати серйозні наслідки [1;4;5;12;70].

Не менш значущими є інформаційні та кіберризики. В умовах масової цифровізації туризму, особливо під час пандемії, підприємства стали

залежними від онлайн-комунікацій, бронювань і цифрових платежів. Війна додала до цього небезпеку кіберзагроз, адже зросла кількість атак на українські бізнеси, зокрема на малий і середній бізнес. Для ПП «Лікорн» будь-який витік персональних даних клієнтів або порушення роботи веб-сайту означає не лише економічні втрати, а й репутаційні удари, що ускладнює залучення нових клієнтів. Це вимагає інвестування в кібергігієну, резервне копіювання даних та навчання персоналу правилам інформаційної безпеки [38;41;42].

Фінансово-економічні ризики проявляються також у зміні купівельної спроможності населення. Зростання інфляції, падіння доходів і підвищення вартості транспортних послуг змушують клієнтів обирати короткі та дешевші тури, внутрішні маршрути, автоподорожі. Це водночас є викликом і можливістю для агентства. З одного боку, зменшується обсяг реалізованих дорогих турів, з іншого – з'являється простір для розвитку нових сегментів: агротуризму, культурних маршрутів Черкащиною, екотуризму. ПП «Лікорн» може використати цю тенденцію, щоб посилити власну конкурентоспроможність у внутрішньому туризмі, що нині набуває все більшої ваги [61;62;69;68].

Репутаційні ризики також залишаються ключовими. Будь-які затримки у поверненні коштів, відсутність оперативної комунікації або неправильно оформлені документи здатні серйозно підірвати довіру клієнтів. У воєнний час, коли люди особливо чутливі до питань безпеки, надійність і відповідальність турфірми стають вирішальними чинниками вибору. Тому ПП «Лікорн» приділяє значну увагу прозорості комунікацій, своєчасному інформуванню клієнтів і публічному підтвердженню своєї відповідності нормативним вимогам [23;31;59] (Додаток).

Узагальнену систему основних ризиків діяльності ПП «Лікорн» в умовах пандемії та воєнного стану подано на діаграмі (рис. 3.1).

Класифікація ризиків у діяльності ПП «Лікорн»

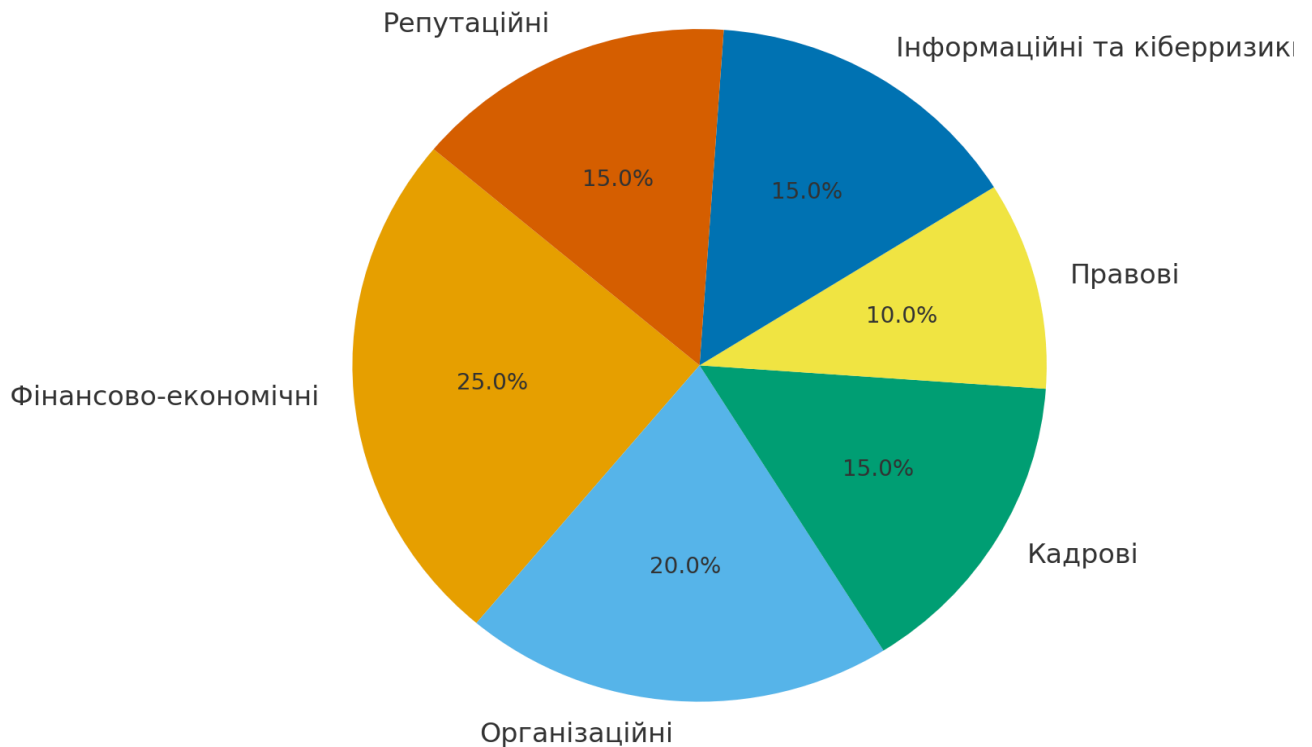


Рисунок 3.1 – Класифікація ризиків у діяльності ПП «Лікорн» в умовах пандемії та воєнного стану

Отже, ризики діяльності ПП «Лікорн» в умовах пандемії та війни мають комплексний характер. Вони охоплюють організаційні, фінансово-економічні, кадрові, правові, інформаційні та репутаційні аспекти. Проте важливо підкреслити, що загрози можуть бути водночас і драйверами розвитку. Пандемія та війна стимулювали туристичні підприємства до цифровізації, посилення кризового менеджменту, переорієнтації на внутрішній туризм і формування нових партнерських моделей. Для ПП «Лікорн» цей досвід стає основою стійкості та гнучкості, що дозволяє зберігати конкурентні позиції навіть у найскладніших умовах. Логічним наступним кроком у дослідженні є визначення напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку туристичних послуг, що буде розглянуто у підпункті 3.2 [56;60;63;66;70].

3.2 Основні напрямки для розробки механізму підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку туристичних послуг на прикладі ПП «Лікорн»

Сучасний стан туристичної галузі України позначений накладанням двох довгих хвиль шоку – пандемічної та воєнної. За таких умов будь-які рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності туристичного агентства мають поєднувати тактичні рішення щодо виживання з довгостроковими стратегічними змінами бізнес-моделі. Для ПП «Лікорн» – малого агентства з 2006 року, що працює за класичною агентською моделлю (КВЕД 79.11) – ключовим стає швидке коригування операційної та фінансової архітектури, диверсифікація доходів, а також підвищення організаційної стійкості до регуляторних, логістичних і безпекових коливань [60;70].

Глобально впродовж пандемії домінували два макропідходи до пом'якшення шоку: забезпечення доступних кредитних ліній бізнесу та відтермінування боргових і податкових зобов'язань. Вони лишаються релевантними й нині, оскільки питання ліквідності, податкового навантаження і вартості капіталу залишаються «вузькими місцями» для туристичних МСП. Для «Лікорн» практичний сенс таких інструментів полягає не лише в короткостроковому «підпорі» (покриття касових розривів при поверненнях/перебронюваннях), а й у фінансуванні інвестицій у цифровізацію: CRM/ERP-ядро, автоматизація бронювань, підключення до агрегаторів, розвиток омніканальних продажів і кіберзахисту [66;56].

Водночас роль державної політики для туристичного МСП – це не тільки пільгові позики чи фіскальні канікули. На рівні правил гри критично важливі прозорі стандарти безпеки та сервісу, механізми ваучеризації відмін, державні/муніципальні програми стимулювання внутрішніх подорожей, а також робота із статистикою та даними попиту. Європейська практика минулих років (зокрема, у сфері авіаперевезень і готельного бізнесу)

показала, що адресні втручання – від ваучерів на скасовані поїздки до спеціальних санітарних протоколів відкриття – дають вимірний ефект відновлення. Для України у воєнний період ця логіка трансформується у пріоритет внутрішнього та близькомагістрального туризму, безбар'єрності та «безпечних коридорів» переміщень [59;85].

Пандемія і війна зрушили попит у бік коротких поїздок, індивідуальних або малих груп, з підвищеними вимогами до безпеки, прозорості умов скасування, медичної/страхової компоненти та платіжної гнучкості. Це зумовлює необхідність переосмислити продуктову лінійку «Лікорн» у трьох площинах [63;68].

По-перше, внутрішній туризм як базовий сегмент. Локальні маршрути Черкащиною та суміжними регіонами (культурні кластери, «slow travel», етно- і гастроподії, еко-маршрути, заповідні території, сакральні об'єкти) з коротким горизонтом планування (Т-1–Т-4 тижні) і сервісом «під ключ». При цьому важливо запровадити стандартизовані «пакети безпеки»: перевірені перевізники, бронювання об'єктів з відповідністю протоколам, страхові продукти з воєнними застереженнями, чіткий план евакуації/релокації у разі повітряних тривог або змін обстановки [61;74].

По-друге, «ближній» виїзний туризм там, де логістика працює (авто/залізниця/авіа з пересадками через безпечні хаби). Тут ключову роль відіграє контрактна гнучкість із туроператорами: ваучери на 12–24 місяці, «free cancellation» до Т-7/Т-3 днів, відтерміновані передплати, «pay-as-you-go» для наземних послуг. Для агентства це означає відбір постачальників за критеріями «гнучкість>знижка» [57;70].

По-третє, освітні, лікувально-оздоровчі та стажерські продукти (мовні школи, короткі медичні програми, академічні/професійні стажування), які історично демонструють вищу стійкість попиту. Для «Лікорн» така диверсифікація зменшує сезонність, підвищує маржу супровідних послуг і розширює B2B-нішу (партнерства з університетами, лікарнями, бізнес-асоціаціями) [24;67].

Підвищення ефективності в умовах нестабільності – це насамперед стандартизація процесів «під ризик». Йдеться про три рівні.

Рівень 1 – безпека і відповідність. Формалізовані SOP: скринінг контрагентів (санітарні протоколи, ліцензії, страхові гарантії), чек-листи виїздів, матриця «відміна/перебронювання/ваучер», дорожні карти комунікації з клієнтом під час збоїв, політики захисту персональних даних. Для воєнного періоду – роздільне планування маршрутів за сценаріями «жовтий/помаранчевий/червоний» з тригерними умовами переходу [1;12].

Рівень 2 – цифровий контур. Мінімальний стек: CRM для клієнтської історії та комунікації, ATS/IBE для бронювань, інтеграції з агрегаторами (GDS/метапошук), онлайн-платежі з 3-D Secure/Apple Pay/Google Pay, модуль повернень і ваучерів. Критично – регулярні бекапи, контроль доступів (MFA), журналювання подій безпеки, навчання персоналу кібергігієні [38;42].

Рівень 3 – аналітика і прогнозування. Внутрішні KPI (частка внутрішнього туризму в виручці, маржа на бронювання, швидкість обробки запиту, частка повторних клієнтів, NPS), а також «форвард-індикатори» (динаміка пошукових запитів, запити на прайси/бронювання, завантаження партнерських об'єктів). Це дозволяє оперативно перемикати маркетинговий бюджет і полицю продуктів [39;60].

Узагальнені кроки з підвищення ефективності діяльності ПП «Лікорн» відповідно до описаних трьох рівнів наведено у табл. 3.1. Вона відображає основні дії підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі, очікуваний ефект від їх реалізації та ключові показники, за допомогою яких можна оцінити результативність упроваджених заходів [23] (Додаток Л).

Таблиця 3.1 – Дорожня карта впровадження змін у ПП «Лікорн»
(горизонт 12 місяців)

Горизонт	Основні дії	Очікуваний ефект	Ключові KPI
1–3 місяці	SOP із безпеки та відповідності; перегляд договорів із туроператорами (ваучери, дедлайни оплат); запуск CRM і базової ІВЕ; аудит кіберзахисту та правових документів	Зниження касових розривів, прозорі процеси, контроль ризиків	Час обробки запиту; частка ваучерів vs повернень; % онлайн-платежів; інциденти безпеки
4–6 місяців	Запуск 4–6 внутрішніх «коротких» продуктів; омніканальні кампанії; NPS-вимірювання; перші B2B-пілоти	Зростання конверсії й повторних бронювань, тест попиту	Конверсія лідів; NPS; частка внутрішнього продукту у виручці
7–12 місяців	Інтеграції з метапошуком; автоматизація повернень; кобрендинг із місцевими об'єктами; «ризик-борд» і «стрес-тести»	Масштабована операційна модель, стійка маржа	Маржа на бронювання; швидкість грошового циклу; частка повторних клієнтів

Агентська модель у кризу найбільше страждає від касових розривів. Для «Лікорн» оптимальна конфігурація включає: цільову «подушку» ліквідності (1,5–3 місяці фіксованих витрат), кредитну лінію/овердрафт із ставкою нижче сезонної маржі, клієнтські політики передоплат (розщеплення платежів), ваучери замість миттєвих повернень, а також перегляд контрактів з туроператорами у бік довших дедлайнів остаточних оплат і «грейс-періодів» на повернення [66;59].

Доречно інтегрувати державні/банківські інструменти: пільгове кредитування МСП, відтермінування податкових зобов'язань, грантові програми цифрової трансформації, компенсаційні механізми для

внутрішнього туризму (купон/сертифікат), програми співфінансування рекламних кампаній «Подорожуй Україною». Навіть при обмеженому бюджетному просторі їх комбінація може «витягнути» рентабельність на позитивний рівень [70;76].

Відтік кадрів і висока невизначеність диктують модель «ядро + гнучка оболонка»: малий постійний штат із чіткими ролями (керівник продажів/акаунт-менеджер/фінанси), плюс мережа позаштатних гідів, перекладачів, логістів. Важливою стає управлінська «навігація знаннями»: база скриптів, бібліотека кейсів кризових ситуацій, регулярні «after-action reviews» після збоїв, мікронавчання з продажів, кібергігієни та правових змін. Партнерство з університетами (практики, стажування) – джерело кадрового резерву і водночас впорскування інновацій у сервіс і маркетинг [24;23].

У воєнний період клієнт приймає рішення не стільки за ціною, скільки з огляду на безпеку, гнучкість і прозорість. Для ПП «Лікорн» це означає опору на довіру як базовий актив: стандартизовані умови повернення та перебронювання, документовані «пакети безпеки» для внутрішніх маршрутів, чітка логістика в межах області/сусідніх регіонів, прозорі скрипти інформування при збоях. Паралельно з цим посилюється роль даних: регулярне відстеження «ранніх сигналів» (пошуковий інтерес, структура запитів, частка коротких бронювань «Т-7» і «Т-14»), що дозволяє не просто реагувати, а випереджати коливання попиту. Саме на перетині операційної дисципліни та аналітики формується конкурентна перевага малого агентства: швидкість і передбачуваність сервісу, підкріплені цифровими інструментами, зменшують транзакційні витрати для клієнта й підвищують конверсію повторних продажів [60;39].

Динамічні зміни законодавства (ліцензійні умови, податкові новації, особливості розрахунків з нерезидентами, правила страхування/медичного покриття, вимоги безбар'єрності) потребують від «Лікорн» постійного моніторингу та швидкого оновлення внутрішніх документів. Важливо: регулярний юридичний аудит шаблонів договорів, політик конфіденційності,

публічної оферти, а також «живий» реєстр нормативних змін із датами набуття чинності і відповідальними за імплементацію [1;12].

З огляду на невизначеність доцільно вести операції за трьома сценаріями.

Песимістичний: збереження обмежень, переривчастість логістики, високі інфляційні очікування – фокус на внутрішніх коротких турах, мінімізація фіксованих витрат, кастомізація під локальний попит.

Базовий: поетапне поліпшення, «вікна можливостей» для ближнього виїзного – нарощування партнерств, експерименти з кобрендовими продуктами й ваучерами, баланс між внутрішнім і виїзним 60/40.

Прискорений: стабілізація безпекової ситуації, поліпшення логістики – поступове повернення до складніших маршрутів, інвестиції у брендинг і розширення B2B-каналу (корпоративні поїздки, освітні програми) [57;68].

Кожен сценарій має власні «світлофори» (індикатори переходу) – інтенсивність авіасполучення через хаби, статистика бронювань партнерів, зміни у прикордонних режимах, індекси споживчих настроїв. Наявність попередньо затверджених пакетів дій для кожного сценарію скорочує час реакції та втрати виручки [64].

У процесі стратегічного планування діяльності туристичного підприємства важливо враховувати різні варіанти розвитку зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Сценарний підхід дозволяє оцінити альтернативні траєкторії, порівняти ймовірні наслідки та підготувати підприємство до адаптації в умовах невизначеності.

Для зручності узагальнені варіанти сценаріїв розвитку ПП «Лікорн» подано у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Сценарний підхід до розвитку ПП «Лікорн»

Сценарій	Характеристика ситуації	Основні ризики	Управлінські кроки	Очікувані можливості
Песимістичний	Збереження карантинних і воєнних обмежень; високі інфляційні очікування; проблеми з логістикою	Зниження попиту; касові розриви; втрата персоналу	Мінімізація фіксованих витрат; фокус на внутрішніх коротких турах; використання ваучерів; кризовий маркетинг	Збереження клієнтської бази, формування іміджу «стабільного агента» у кризу
Базовий	Часткове послаблення обмежень; «вікна можливостей» для виїзного туризму; стабілізація попиту	Нерівномірність відновлення ринку; регуляторна невизначеність	Баланс внутрішнього та виїзного туризму (60/40); запуск кобрендових продуктів; активні омніканальні кампанії	Розширення партнерств, збільшення частки повторних клієнтів, поступове зростання доходів
Прискорений	Стабілізація безпекової ситуації; відновлення логістики; поживлення економіки	Перевантаження ресурсів; кадровий дефіцит; конкуренція з більшими агентствами	Інвестиції у брендинг; масштабування цифрових рішень; розвиток B2B-напрямів (корпоративні та освітні тури)	Ріст ринку; вихід на нові сегменти; посилення конкурентних позицій у регіоні

У вітчизняній науковій літературі пропонується підхід до розрахунку обсягу видатків на туризм як функції демографії, міграцій туристів і

фінансового нормативу бюджетної забезпеченості. У загальному вигляді для обласного бюджету:

$$Q_{\text{tur}} = NF_{\text{tur}} * (Ч_n + Ч_v + Ч_{vi}) + Ч_{\text{turg}} \quad (3.1)$$

де,

NF_{tur} – фінансовий норматив бюджетної забезпеченості видатків на туризм у розрахунку на одного жителя;

$Ч_n$ – чисельність наявного населення;

$Ч_v$ – кількість в'їзних туристів;

$Ч_{vi}$ – кількість виїзних туристів;

$Ч_{\text{turg}}$ – коригування на прогнозний обсяг ресурсів бюджету, що спрямовується на програми у наступному періоді.

Норматив і коригування гарантують мінімальний рівень видатків (не нижче рівня попереднього року, скоригованого на ІСЦ).

Для «Лікорн» практичне значення формули – аналітичне: вона пояснює, чому регіони з активним внутрішнім/в'їзним потоком потенційно швидше отримують бюджетні інтервенції в інфраструктуру та промоцію, а отже – чому варто вибудовувати співпрацю з ОМС для спільних проєктів (подієві календарі, інформаційні центри, туристична навігація) [62].

1–3 місяці: стабілізація ліквідності (перегляд контрактів з туроператорами, ваучерні політики, цільова подушка), запуск CRM і базової ІВЕ, аудити безпеки та правової відповідності, стандартні SOP і «книги сценаріїв» на випадок збоїв [41].

4–6 місяців: збір бази локальних партнерів, запуск 4–6 авторських внутрішніх продуктів «короткої дальності», омніканальні кампанії («безпечні вихідні», «освітні маршрути»), NPS-вимірювання і коригування сервісу, перші пілоти B2B-пропозицій [23].

7–12 місяців: масштабування цифрового ядра (інтеграції з метапошуком, автоматизація повернень), розширення продуктів з гнучкими умовами,

кобрендинг із місцевими музеями/парками/фермерами, впровадження щомісячного «ризик-борду» для керівництва (економічні, правові, кіберризиками) та щоквартальних «стрес-тестів» бізнес-моделі [38].

Посткризова ефективність туристичного агентства залежить від стану суміжних секторів – HoReCa, транспорту, культури, івент-індустрії. Обмеження і протоколи безпеки неминуче знижують їхню рентабельність у короткому періоді, однак створюють попит на «пакетні» рішення, коли агентство виступає інтегратором: координує слоти відвідування, організовує безпечну логістику, забезпечує безготівкові оплати і прості умови відміни. Для «Лікорн» це можливість посилити позицію як «єдиного вікна» та збільшити частку сервісної маржі [68].

Державна політика акцентує на безбар'єрності туристичного продукту. Для «Лікорн» вбудовування інклюзивних стандартів (маршрути, дружні до маломобільних груп; доступні формати контенту; інструкції з доступності локацій; партнерства з об'єктами, що мають відповідні умови) – це не лише соціальна місія, а й стратегічний актив, що розширює цільову аудиторію, полегшує взаємодію з ОМС та покращує шанси участі в грантових/промо-програмах [75;85].

У горизонті 12–18 місяців правильна комбінація цифровізації, продуктової диверсифікації та договірної гнучкості здатна: скоротити середній час обробки запиту на 25–35%; підвищити конверсію лідів у бронювання на 3–5 в.п.; збільшити частку повторних клієнтів на 8–12%; утримувати операційну маржу на позитивному рівні навіть у «помаранчевому» сценарії безпеки. Ключові метрики – частка внутрішнього продукту у виручці, маржа на бронювання, NPS, частка ваучерів/повернень, швидкість грошового циклу, частка онлайн-платежів, інциденти кібербезпеки [60;39].

Підвищення ефективності ПП «Лікорн» у посткризових умовах – це синхронна робота одразу на кількох напрямках: продуктова адаптація під внутрішній/ближній попит, цифрова модернізація процесів, фінансова

гнучкість, правова відповідність і комунікаційна прозорість. Запропонована дорожня карта та сценарний підхід дозволяють не лише зменшити втрати, а й закласти основу для зростання в умовах невизначеності. У наступному підпункті 3.3 доцільно перейти від рамкових напрямів до конкретної програми впровадження – із календарним планом, ресурсною оцінкою, відповідальними, системою контролю КРІ та механізмами коригування на підставі «ранніх сигналів» ринку [56].

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування ПП «Лікорн»

Після подвійного шоку – пандемічного та воєнного – туристична галузь України змінила не лише масштаб попиту, а й самі правила гри [56;70]. Для ПП «Лікорн» це означає необхідність перейти від ситуативних рішень до послідовної програми впровадження змін, де кожен крок пов'язаний із наступним і підкріплений як макрополітикою держави, так і внутрішніми управлінськими інструментами [59;76]. Сучасна логіка державної підтримки – дешевший доступ до фінансування, регуляторна гнучкість, пріоритет внутрішніх перевезень, стандарти санітарної безпеки – створює «коридор можливостей», але перетворити політику на результат здатні лише ті малі агенції, які швидко конвертують рамкові заходи у власні мікрорішення: пакетують продукт під короткий горизонт планування, стандартизують процеси на випадок збоїв, переводять ключові операції в цифровий контур і дисципліновано вимірюють ефект [58;74].

У нових умовах відновлення попиту починається не з далеких екзотичних напрямів, а з простих і передбачуваних рішень «поруч із домом» [61;63]. Для «Лікорн» це, по суті, переосмислення своєї ролі як інтегратора регіонального туризму: не просто посередника між клієнтом і туроператором, а архітектора локальних подорожей, що поєднують транспортну доступність, безпечне розміщення, довірених провайдерів

досвіду й прозорі умови змін [70]. Сутність такої моделі – короткі маршрути Черкащиною та суміжними регіонами з чіткими часовими рамками, зрозумілою ціною та гарантованими сценаріями «що буде, якщо щось піде не так» [61]. Саме ця передбачуваність, підсилена державними дотаціями на перевезення та гнучкістю партнерів у HoReCa, повертає клієнтові відчуття контролю, а агентству – можливість планувати навантаження та грошовий потік [75].

Зміни в поведінці мандрівників проявилися у прагненні до індивідуальних або сімейних поїздок, коротшій тривалості перебування та більш жорстких вимогах до прозорості умов [64;48]. На цій хвилі народжується нова продуктова лінійка «Лікорн»: авторські одноденні та дводенні подорожі, гастрономічні й етнокультурні маршрути, еко- та slow-travel формати, спеціальні пакети для маломобільних груп і сімей з дітьми [75]. Вони комплектуються не лише проживанням і трансфером, а й «пакетами безпеки» – заздалегідь погодженими протоколами з перевізниками та закладами розміщення, і страхуванням із релевантними застереженнями воєнного часу [57]. Важливо, що така упаковка має бути стандартизована у внутрішній документації, щоб кожен менеджер діяв однаково швидко й точно, незалежно від конкретного запиту.

Щоб систематизувати підходи до оптимізації діяльності підприємства, доцільно представити їх у вигляді багаторівневої моделі [23]. Така структура допомагає побачити, що підвищення ефективності залежить не лише від фінансів чи маркетингу, а й від організаційних, цифрових та управлінських аспектів [39]. Вона також дозволяє встановити взаємозв'язки між окремими напрямками, що в комплексі формують стійкість бізнес-моделі [56]. Крім того, така систематизація створює практичне підґрунтя для визначення пріоритетів у коротко- та довгостроковій перспективі. Узагальнені напрями діяльності наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рівні підвищення ефективності функціонування ПП «Лікорн»

Рівень	Сутність	Очікуваний результат
Безпека та відповідність	Стандартизація SOP, контроль документів, перевірка партнерів, протоколи безпеки	Зниження правових і репутаційних ризиків
Цифровий контур	Впровадження CRM, ІВЕ, онлайн-платежів, захист даних, регулярні бекапи	Скорочення часу обробки заявок, підвищення довіри клієнтів
Аналітика та прогнозування	KPI, відстеження пошукових запитів, динаміки бронювань, NPS	Гнучке реагування на попит, підвищення маржі
Кадрова гнучкість	«Ядро» постійних співробітників + мережа зовнішніх підрядників, навчання	Оптимізація витрат, інновації через співпрацю з університетами
Фінансова стійкість	Подушка ліквідності, ваучери, партнерські програми, кредитні лінії	Зменшення касових розривів, стабільність грошового потоку

Запропонована структура дозволяє ПП «Лікорн» поступово формувати дорожню карту змін: від забезпечення базової стабільності до впровадження аналітичних і цифрових інструментів [38;42]. Таким чином, таблиця окреслює своєрідний «фундамент ефективності», який може бути використаний для оцінки поточного стану підприємства та планування подальших етапів розвитку [23] (Додаток М).

Окремої ваги набирає робота з фінансовою стійкістю. У кризові періоди агентська модель особливо чутлива до касових розривів і затримок у поверненнях [66]. Тому «Лікорн» формує власну «подушку» ліквідності, переглядає календарі розрахунків із постачальниками, запроваджує ваучерні схеми для клієнтів і корпоративні сертифікати для роботодавців регіону [59]. Таке рішення синхронізоване з державною логікою підтримки внутрішнього

туризму та одночасно дисциплінує грошовий цикл, адже частина майбутнього попиту стає передоплаченою [70]. Подібні механізми вимагають від агентства не тільки бухгалтерської уважності, а й тонкої комунікації: клієнт має отримувати прості відповіді на складні питання про строки, варіанти перебронювання, дію ваучера, правові підстави і документи, які гарантують захист його коштів [5].

Цифрова трансформація перестала бути «бажаною» і стала умовою доступу до ринку [38]. Для «Лікорн» базовий набір включає CRM для обліку клієнтської історії й комунікацій, ІВЕ для пошуку та бронювання, інтеграції з платіжними сервісами з належним рівнем безпеки, а також модуль управління поверненнями і ваучерами [42]. Безпека даних стає частиною сервісної обіцянки: двофакторна аутентифікація працівників, ведення журналів подій, регулярні резервні копії, перевірені шаблони публічної оферти та політики конфіденційності [41]. Усе це, з одного боку, знижує операційний ризик і час обробки запитів, а з іншого – підвищує довіру клієнтів, які помічають, коли процес працює без збоїв і зайвих запитань [23].

Маркетингова комунікація в умовах невизначеності повинна бути максимально чесною і функціональною [39]. Клієнт цінує не гасла, а конкретику: які маршрути безпечні, які партнери перевірені, які гарантії скасування діють, як виглядає план дій у разі повітряних тривог або зміни обстановки [57]. Тому контент «Лікорн» зміщується до прикладних матеріалів: корисних гайдів, чек-листів, коротких відео з інструкціями, прозорих умов договорів, зрозумілих калькуляторів вартості [23]. Омніканальна присутність – сайт, соцмережі, месенджери, email – організується як єдина система, де вся взаємодія з клієнтом фіксується в CRM, а промоактивності легко вимірюються [42]. В основі – «тон» довіри та партнерства, бо саме емоція захищеності перетворює одноразову покупку на довгострокові відносини.

Важливою складовою стійкості є керованість ризиків. На підприємстві формується регулярний «ризик-борд»: короткий огляд ключових загроз –

економічних, правових, логістичних, кібербезпекових – із фіксованими відповідальними за моніторинг та наперед визначеними діями [57]. На практиці це означає, що індикатори ринку – інтенсивність внутрішніх перевезень, зміни у прикордонному режимі сусідніх держав, частка коротких бронювань Т-7/Т-14, динаміка запитів у пошуку – перетворюються на світлофори для сценарного управління [64]. Якщо, наприклад, спостерігається стійке скорочення довгих бронювань і перехід до рішень «останньої миті», продуктова полиця автоматично зміщується у бік коротких вікендів, а маркетинговий бюджет переорієнтовується на локальні сегменти з вищою конверсією [60].

Щоб уникати хаотичних дій у періоди коливань попиту, доцільно користуватися сценарним плануванням [56;70]. Це дозволяє підготувати набір готових дій для різних варіантів розвитку подій – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Сценарії розвитку ПП «Лікорн» у посткризових умовах

Сценарій	Характеристика	Основні дії
Песимістичний	Збереження обмежень, проблеми з логістикою, інфляція	Фокус на внутрішніх турах, мінімізація витрат, кастомізація пропозицій
Базовий	Поступове поліпшення, «вікна можливостей» для виїзного туризму	Розвиток партнерств, кобрендові продукти, баланс внутрішнього/виїзного 60/40
Прискорений	Стабілізація безпекової ситуації, відновлення логістики	Розширення складних маршрутів, інвестиції у брендинг, корпоративні та освітні тури

Таким чином, сценарний підхід дозволяє підприємству діяти більш передбачувано навіть у кризових умовах [57]. Наявність готових планів реагування дає змогу скоротити час ухвалення рішень, зберегти клієнтську довіру та підвищити конкурентоспроможність у мінливому середовищі [56].

Кадровий контур у малому агентстві повинен поєднувати стабільне «ядро» з гнучкою «оболонкою» [24]. Критичні ролі – управління продажами, фінанси, контент і юридична підтримка – залишаються в постійній команді, тоді як гіді, перекладачі, фотографи, локальні продюсери досвіду залучаються проектно [23]. Якість і швидкість тут забезпечуються не розміром штату, а стандартизованими сценаріями дій, живою базою кейсів і мікронавчанням [39]. Співпраця з університетами дозволяє одночасно підсилувати кадровий резерв, генерувати нові ідеї та підтримувати репутацію «Лікорн» як майданчика для практики і перших кроків у професії [24].

Інституційний вимір теж потребує уваги. Оновлена «Дорожня карта» передбачає не лише тактичні кроки, а й реформування статистики, управління та бренд-менеджменту національного туризму [74;82]. Для «Лікорн» це поле партнерств: спільні інформаційні проекти з громадами, розбудова туристичної навігації, участь у грантових програмах на створення інклюзивного контенту та подієвих календарів, співфінансування промокампаній «подорожуй Україною» [75]. Поєднання приватної ініціативи з муніципальною інфраструктурою дає мультиплікативний ефект: зростає впізнаваність напрямів, зменшуються трансакційні витрати для мандрівників, формується сталий попит на регіональні продукти [70].

Правова відповідність і прозорість процесів – ще один камінь фундаменту [1;12]. У період частих змін нормативного поля цінність мають не лише ліцензії й реєстрові дані, а й регулярні юридичні аудити шаблонів договорів, коректність публічної оферти, вчасне оновлення політик конфіденційності, ведення реєстру регуляторних змін із чіткими датами набуття чинності та позначеними відповідальними [5]. Для клієнта це означає відсутність «сюрпризів» у документах та швидке вирішення нестандартних ситуацій, а для агентства – менше правових ризиків і міцніший репутаційний щит.

Поступовість і послідовність – ключ до того, щоб великі наміри не розчинилися у щоденній операційній рутині [23]. Впровадження змін для «Лікорн» розкладається на короткі цикли з вимірюваними результатами: спершу стабілізується ліквідність і цифрова базова інфраструктура, далі масштабується внутрішній продукт і омніканальні продажі, після чого розбудовується інтеграція з метапошуком і автоматизація складних процесів на кшталт повернень та е-ваучерів [38;68]. У кожній фазі заздалегідь визначаються показники успіху – швидкість обробки запитів, частка онлайн-платежів, NPS, частка повторних клієнтів, маржа на бронювання, інциденти кібербезпеки – і саме вони слугують компасом для коригування маршруту [60;39].

У підсумку формується практична рамка, яка поєднує державні інструменти, ринкові можливості та внутрішню дисципліну виконання [56].

ПП «Лікорн» перестає бути пасивним учасником хвилі та стає керманічем власної траєкторії: обирає сегменти, у яких має органічні переваги; пакує продукт під очікування локального попиту; будує цифровий ланцюжок від першого запиту до післяпродажної підтримки; тримає в тонусі правові та кіберзахисні процедури; а головне – системно навчається на власному досвіді через регулярні «after-action reviews» і сценарні тренування [57;42]. Саме така конфігурація дозволяє не лише пройти період невизначеності з мінімальними втратами, а й закласти основу для наступного циклу зростання, коли ринок відкриватиме нові «вікна можливостей» [59].

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток туристичної галузі в Україні відбувається у складних умовах, зумовлених подвійним шоком – пандемічним та воєнним. Для підприємств малого та середнього бізнесу ці фактори стали не лише серйозним викликом, а й каталізатором змін, які вимагають нових механізмів управління, диверсифікації послуг і цифровізації ключових процесів. У даній роботі на прикладі ПП «Лікорн» здійснено аналіз стану функціонування туристичного агентства, виявлено чинники ризику та визначено напрями підвищення ефективності його діяльності.

Визначено, що проблематика дослідження є актуальною як у науково-теоретичному, так і в практичному вимірах. З одного боку, сучасні умови вимагають оновленого розуміння категорії «ефективність» у туристичному бізнесі, що включає не лише економічні показники, а й соціальну відповідальність, організаційну гнучкість, здатність протидіяти ризикам та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. З іншого боку, малим туристичним агентствам, до яких належить ПП «Лікорн», потрібні конкретні управлінські рішення, що забезпечать не лише виживання у кризовий період, але й формування передумов для довгострокового розвитку.

У процесі дослідження було застосовано системний і порівняльний аналіз, методи класифікації та узагальнення. Це дало змогу комплексно поєднати нормативно-правові засади, міжнародний досвід управління кризами та фактичний стан українського ринку туристичних послуг. Особливе значення мало поєднання макрорівня (державні програми підтримки, дорожні карти розвитку галузі, стандарти санітарної безпеки та цифровізації) із мікрорівнем – внутрішньою організаційною структурою та операційними процесами ПП «Лікорн». Такий підхід дав змогу показати, що ефективність підприємства у сучасних умовах формується на перетині державних політик і внутрішніх рішень керівництва.

Аналіз діяльності ПП «Лікорн» засвідчив, що агентство має значний потенціал для розвитку завдяки орієнтації на внутрішній і регіональний туризм, активному використанню цифрових інструментів та створенню індивідуалізованих туристичних продуктів, які враховують потреби різних категорій споживачів. У період пандемії та війни підприємство змогло зберегти свою ринкову нішу завдяки переходу до короткотермінових подорожей, формуванню так званих «пакетів безпеки», які включали детальну інформацію про умови маршруту, прозорі правила скасування бронювань і підвищений рівень страхового захисту. Важливим інструментом стали також ваучерні схеми, що дозволяли гнучко змінювати терміни подорожей і водночас утримувати клієнтів, мінімізуючи ризики втрати довіри.

Не менш вагомим чинником виявилася співпраця з локальними партнерами у сфері HoReCa, що дало змогу формувати комплексні пропозиції «під ключ» навіть у складних умовах воєнного часу. Завдяки таким рішенням агентство не лише підтримало поточний попит, але й продемонструвало високий рівень гнучкості та готовність швидко адаптуватися до нових умов, що є визначальним чинником конкурентоспроможності на сучасному туристичному ринку. У перспективі це створює основу для масштабування діяльності та розвитку нових напрямів, зокрема тематичних маршрутів і спеціалізованих турів, орієнтованих на внутрішніх споживачів.

Разом з тим виявлено низку ризиків, які потребують постійного контролю. До них належать економічні (касові розриви, зменшення платоспроможного попиту, коливання валютних курсів), організаційні (нестача кадрового резерву, потреба у формалізованих протоколах дій у кризових ситуаціях), правові (динамічні зміни у законодавстві, нові ліцензійні вимоги, податкові новації) та інформаційні (кіберзагрози, вразливість персональних даних). Саме ці ризики стали базою для

формування запропонованого механізму підвищення ефективності діяльності агентства.

Ключовими напрямками такого механізму є цифрова трансформація, фінансова гнучкість, диверсифікація продуктів і формування прозорої комунікаційної політики. Для ПП «Лікорн» критично важливим стало впровадження CRM-системи для обліку клієнтів, автоматизації бронювань, інтеграції з платіжними сервісами та агрегаторами. Це дозволяє скоротити час обробки замовлень, зменшити кількість помилок і водночас підвищити довіру клієнтів. В умовах зростання ролі інформаційної безпеки підприємство має запроваджувати багаторівневий захист даних, регулярні резервні копії та юридично коректні політики конфіденційності.

Важливим здобутком дослідження є розкриття значення внутрішнього туризму як пріоритетного напрямку для ПП «Лікорн». Пандемія та війна докорінно змінили структуру попиту: клієнти дедалі частіше обирають подорожі у межах країни, віддають перевагу коротким маршрутам і звертають увагу на умови безпеки та гнучкості сервісу. У цьому контексті ПП «Лікорн» змогло запропонувати нову продуктову лінійку – авторські подорожі Черкащиною, еко- та гастротури, тури вихідного дня, маршрути для сімей із дітьми та маломобільних груп. Саме така адаптація забезпечує підприємству стабільність і підвищує його конкурентоспроможність.

Не менш значущим аспектом є робота з фінансовою стійкістю. Для зменшення ризику касових розривів агентство формує «подушку» ліквідності, застосовує ваучерні механізми та сертифікати для корпоративних клієнтів, переглядає умови розрахунків із постачальниками. Це дозволяє збалансувати грошовий потік і водночас зберегти лояльність клієнтів, які отримують зрозумілі гарантії щодо своїх коштів. Такий підхід поєднує вимоги державної політики із внутрішніми управлінськими рішеннями.

Кадровий аспект також отримав належну увагу. В умовах високої невизначеності ПП «Лікорн» формує модель «ядро + гнучка оболонка», де ключові функції зосереджені у постійному штаті, а допоміжні послуги

забезпечують позаштатні працівники та партнери. Така конфігурація дозволяє швидко масштабувати діяльність без значних витрат і забезпечує високу якість послуг завдяки стандартизованим протоколам та навчальним програмам для персоналу.

Дослідження довело, що ефективність діяльності туристичного агентства визначається не лише його внутрішніми показниками, а й рівнем взаємодії з державними структурами, громадами та міжнародними організаціями. ПП «Лікорн» має можливість посилювати свою позицію на ринку завдяки участі в грантових програмах, кооперації з органами місцевого самоврядування, реалізації спільних інформаційних проєктів і промоактивностей. Такі партнерства створюють мультиплікативний ефект: збільшують впізнаваність дестинацій, знижують витрати на просування та забезпечують нові канали залучення клієнтів.

У підсумку результати дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Теоретично було уточнено зміст категорії «ефективність туристичного підприємства», систематизовано ризики та розроблено підхід до їх подолання. Практично ж на прикладі ПП «Лікорн» сформовано механізм підвищення ефективності діяльності, який базується на цифровізації, фінансовій гнучкості, продуктивній диверсифікації, кадровій адаптивності та партнерській взаємодії.

Таким чином, ПП «Лікорн» отримує можливість не лише стабілізувати свою діяльність у кризових умовах, а й закласти основу для майбутнього зростання. Правильне поєднання цифрових технологій, гнучкої фінансової стратегії, оновленої продуктової політики та партнерських програм здатне забезпечити підприємству конкурентну перевагу на українському ринку туристичних послуг. Водночас цей досвід може стати цінним для інших суб'єктів малого бізнесу, що шукають ефективні рішення для роботи в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами і доповненнями).
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ (зі змінами).
3. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-ІV.
4. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VІІІ.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ.
6. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VІ.
7. Закон України «Про державне регулювання ринку фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-ІІІ.
8. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 № 1805-ІІІ.
9. Закон України «Про благоустрій населених пунктів» від 06.09.2005 № 2807-ІV.
10. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VІІІ.
11. Закон України «Про зайнятість населення» (нова редакція). – Київ: ВРУ, 2023.
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» від 11.11.2015 № 991 (зі змінами).
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 05.08.2020 № 695.

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил користування готелями і аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» від 15.03.2006 № 297.
15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, що можуть надаватися бюджетними установами у сфері культури і туризму» від 12.12.2011 № 1271.
16. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил надання туристичних послуг» від 29.04.2002 № 583.
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції державної цільової програми розвитку туризму та курортів до 2026 року» від 16.03.2017 № 168-р.
18. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року» від 30.03.2017 № 230-р.
19. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму та курортів в Україні» від 02.03.2020 № 79/2020.
20. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки. – Київ: Мінрегіон, 2020.
21. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. – К.: КНЕУ, 2013. – 776 с.
22. Савенко Н. В. Економічна ефективність діяльності підприємств: монографія. – Харків: ХНУ, 2016. – 320 с.
23. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг гостинності і туризму. – К.: Основи, 2019. – 720 с.
24. Мальська М. П., Занько Ю. В. Туристичний бізнес: теорія та практика. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 452 с.
25. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг: підручник. – К.: Альтерпрес, 2017. – 568 с.
26. Федорченко В. К. Організація туризму: навч. посібник. – К.: Кондор, 2019. – 436 с.

27. Герасименко В. Г. Економіка туризму. – К.: Ліра-К, 2018. – 310 с.
28. Глебова А. О. Менеджмент туристичного бізнесу. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2018. – 420 с.
29. Панасюк О. В. Економіка і організація туризму. – К.: Знання, 2019. – 318 с.
30. Папп В. В. Туризм і сталий розвиток: монографія. – Ужгород: УжНУ, 2020. – 210 с.
31. Черниш І. В. Маркетинг у сфері послуг. – К.: КНЕУ, 2017. – 315 с.
32. Гудзь О. Є. Організація туристичної діяльності. – К.: Кондор, 2018. – 272 с.
33. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності. – Чернівці: Книги-XXI, 2019. – 312 с.
34. Соколенко С. І. Глобалізація і розвиток туризму. – К.: Ніка-Центр, 2016. – 284 с.
35. Holloway C., Humphreys C. The Business of Tourism. – London: Pearson, 2022. – 720 p.
36. Cooper C. Tourism: Principles and Practice. – Harlow: Pearson, 2021. – 656 p.
37. Dolan E. J., Lindsay D. Microeconomics. – New York: Dryden Press, 1991. – 650 p.
38. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management. – Tourism Management, 2019. – Vol. 31. – P. 609–623.
39. Page S. J. Tourism Management. – London: Routledge, 2020. – 476 p.
40. Weaver D., Lawton L. Tourism Management. – Hoboken: Wiley, 2018. – 480 p.
41. Антонюк Н. А. Цифровізація туристичної галузі як інструмент її модернізації // Економічний простір. – 2020. – №167. – С. 58–64.
42. Вишневська О. В. Трансформація туристичного ринку в умовах цифровізації // Бізнес Інформ. – 2021. – №6. – С. 142–147.

43. Гончаренко С. П. Креативні технології у туризмі: сучасні тренди та перспективи // Туризм і гостинність. – 2022. – №2. – С. 33–40.
44. Гуменюк В. О. Вплив цифрових технологій на розвиток внутрішнього туризму в Україні // Економіка та держава. – 2022. – №4. – С. 65–70.
45. Шведун В. О. Сталий розвиток туризму в умовах глобалізації // Вісник ХНУ. – 2021. – №1. – С. 27–33.
46. Дороніна М. С. Інноваційні підходи у сфері туристичного бізнесу // Бізнес Інформ. – 2020. – №3. – С. 49–55.
47. Мальська М. П., Занько Ю. В. Тенденції розвитку внутрішнього туризму України // Економіка і суспільство. – 2021. – №28. – С. 114–121.
48. Романенко Л. Ф. Фактори конкурентоспроможності туристичних підприємств // Економіка та управління. – 2020. – №6. – С. 98–104.
49. Яковенко І. В. Управління ризиками туристичного підприємства в умовах невизначеності // Бізнес Інформ. – 2022. – №8. – С. 51–57.
50. Полторак А. М. Фінансова стійкість малих туристичних підприємств // Економіка та держава. – 2021. – №7. – С. 33–39.
51. Smith M. Tourism and Well-being: A critical review // Annals of Tourism Research. – 2021. – Vol. 89. – P. 102–116.
52. Dredge D., Jamal T. Mobilities on the move: Tourism research in transition // Tourism Management. – 2022. – Vol. 92. – P. 104–120.
53. Hall C. M. Tourism and post-COVID recovery // Journal of Tourism Futures. – 2021. – Vol. 7(3). – P. 197–205.
54. Higgins-Desbiolles F. Socialising tourism for social and ecological justice // Tourism Recreation Research. – 2020. – Vol. 45(3). – P. 267–280.
55. Gössling S., Scott D., Hall C. Pandemics and tourism: Global perspectives // Journal of Sustainable Tourism. – 2020. – Vol. 29(5). – P. 1–20.
56. OECD Tourism Trends and Policies 2022. – Paris: OECD Publishing, 2022.
57. Hall C. M. Crisis management in tourism // Tourism Management Perspectives. – 2020. – Vol. 34. – P. 100–112.

58. UNWTO. Global tourism recovery from COVID-19. – Madrid: UNWTO, 2022.
59. WTTC. Economic Impact Report 2023. – London: World Travel and Tourism Council, 2023.
60. UNWTO. Tourism Data Dashboard, 2024. – Madrid: UNWTO.
61. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2022–2024 рр.: статистичний збірник. – Київ, 2024.
62. Державна служба статистики України. Регіональний розвиток та туристичні потоки. – Київ, 2023.
63. UNWTO. International Tourism Highlights: 2023 Edition. – Madrid: UNWTO, 2023.
64. UNWTO. World Tourism Barometer. – Madrid: UNWTO, 2024.
65. UNESCO. Ukraine’s Cultural and Tourism Recovery Report. – Paris: UNESCO, 2023.
66. EBRD. Tourism Sector Recovery in Ukraine: Analytical Report. – London: EBRD, 2024.
67. World Bank. Resilience of Tourism Sector in Eastern Europe. – Washington, 2023.
68. WTTC. Travel & Tourism Economic Impact 2024. – London: WTTC, 2024.
69. Eurostat. Tourism statistics in Europe 2023. – Luxembourg: Eurostat, 2023.
70. OECD. Tourism Policy Responses to the War in Ukraine. – Paris: OECD, 2023.
71. Opendatabot. Аналітика підприємств України
URL : <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 12.10.2025).
72. YouControl. Бізнес-аналітика та реєстрові дані
URL : <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 06.11.2025).
73. Clarity Project. Публічні дані про компанії URL :<https://clarity-project.info> (дата звернення: 16.10.2025).
74. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт
URL : <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 06.11.2025).

75. Міністерство культури та інформаційної політики України.
URL : <https://mkp.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2025).
76. Міністерство економіки України. Статистика та звіти
URL : <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2025).
77. Світовий банк. Ukraine Country Overview
URL : <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 18.10.2025).
78. OECD Tourism. Official portal URL : <https://www.oecd.org/tourism> (дата звернення: 18.10.2025).
79. UNWTO. Official statistics portal URL : <https://www.unwto.org> (дата звернення: 18.10.2025).
80. WTTC. Reports & Data URL : <https://wttc.org> (дата звернення: 12.10.2025).
81. UNESCO. Culture & Tourism portal URL : <https://www.unesco.org> (дата звернення: 18.10.2025).
82. Eurostat. Tourism statistics URL : <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 13.10.2025).
83. EBRD. Analytical reports URL : <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 10.11.2025).
84. Національний банк України. Статистика платіжного балансу
URL : <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
85. SATD – Державне агентство розвитку туризму України. Комунікаційні кампанії URL : <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

Додатки

Додаток А

Еволюція підходів до трактування ефективності

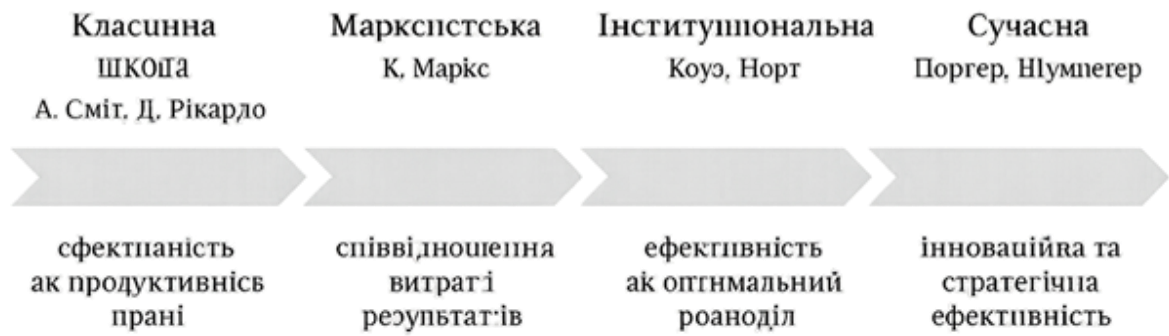


Схема А.1 – Еволюція підходів до трактування ефективності

Додаток Б

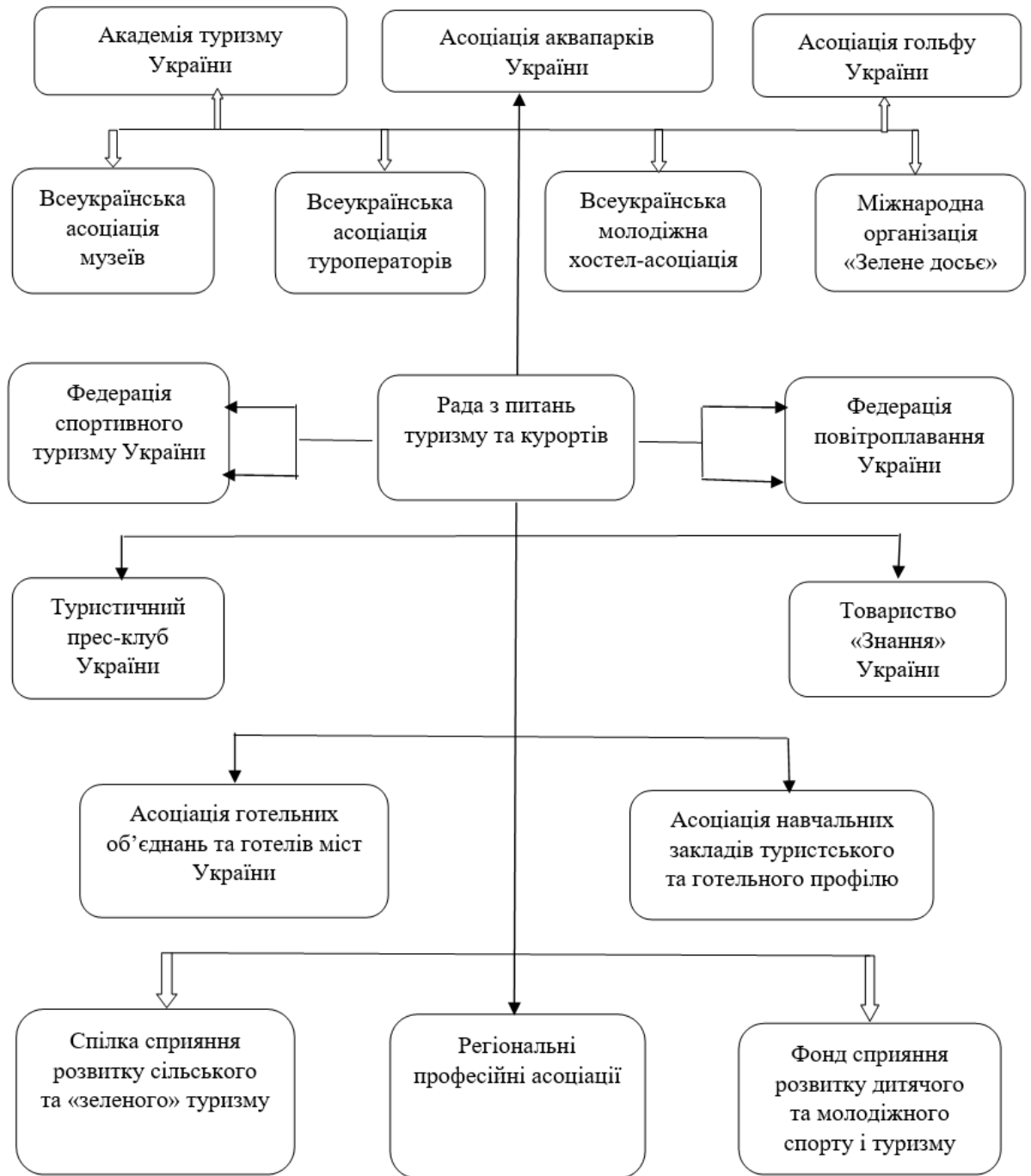


Рисунок Б.1 – Громадські об'єднання України туристичного спрямування

Додаток В

Таблиця В.1 – Система показників економічної ефективності у туризм

Валовий маржинальний прибуток	Валовий прибуток = Виручка – Собівартість; Маржа = (Валовий прибуток/Виручка)×100%	% / грош. од.	Звіт про фінрезультати; управлінський облік	Дає уявлення про маржу продуктів/напрямів; використовувати для портфельного аналізу.	Фінансовий	> 10–25% за продуктом
ЕВІТ-маржа (операційна)	ЕВІТ-маржа = (ЕВІТ / Виручка) × 100%	%	Звіт про фінрезультати; управлінський облік	Показує операційну ефективність до відсотків і податків.	Фінансовий	> 3–8%
Продуктивність праці	Виручка на 1 працівника = Виручка / Середньооблікова чисельність персоналу	грош. од./особа	HR-облік; бухгалтерія	Порівнювати підрозділи/періоди; враховувати сезонність і частку аутсорсу.	Операційний	↑ (зростання в динаміці)
Середній чек (AOV)	AOV = Загальна виручка / Кількість бронювань	грош. од./бронювання	CRM/ІВЕ; бухгалтерія	Оцінка структури продажів; підвищується апселями/доппослугами.	Операційний	↑ (через комплектацію пакету)
Конверсія запит → бронювання	CR = (К-сть бронювань / К-сть запитів) × 100%	%	CRM/система лідів	Ключовий показник продажів; залежить від швидкості відповіді та якості офerti.	Маркетинговий/Операційний	> 15–25% (B2C)

Продовження Додатку В

Час обробки запиту (SLA)	SLA = Середній час від отримання запиту до першої пропозиції	хв./год	CRM; тайм-трекінг	Впливає на конверсію; базовий КРІ сервісу.	Операційний	≤ 60 хв.
Частка повторних клієнтів	Repeat% = (К-сть клієнтів із ≥2 бронюваннями / Загальна к-сть клієнтів) × 100%	%	CRM	Індикатор лояльності та якості сервісу.	Маркетинговий	> 30–40% (локальні тури)
LTV (довічна цінність клієнта)	LTV = AOV × Маржа × Середня частота покупок × Тривалість відносин	грош. од./клієнт	CRM; управлінський облік	Оцінювати разом із SAC; чутливий до припущень.	Маркетинговий/Фінансовий	LTV/CA C ≥ 3
SAC (вартість залучення клієнта)	SAC = Витрати на маркетинг і продажі / К-сть нових клієнтів	грош. од./клієнт	Бюджет маркетингу; CRM	Враховувати лише змінні витрати на залучення; порівнювати з LTV.	Маркетинговий/Фінансовий	↓ (зниження в динаміці)
LTV/CAC	LTV/CAC = LTV / SAC	рази	Розрахунковий із LTV та SAC	Індикатор економіки зростання; <1 – збиткове залучення.	Маркетинговий/Фінансовий	≥ 3

Продовження Додатку В

DSO (строк інкасації дебіторки)	$DSO = \frac{\text{Середня дебіторська заборгованість}}{\text{Денна виручка}}$ у днях	дні	Баланс; продажі за період	Швидкість грошового циклу; критично у кризу.	Фінансовий	↓ (напр., < 14 днів)
Коефіцієнт повернень/ваучерів	$Return\% = \frac{\text{Сума повернень і ваучерів}}{\text{Виручка}} \times 100\%$	%	Бухгалтерія; CRM	Високе значення сигналізує про ризику продукту/логістики.	Операційний/Ризиковий	≤ 5–8%
NPS (індекс готовності рекомендувати)	$NPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Критиків (за опитуванням)}$	бали	Опитування клієнтів	Якісний маркер лояльності; вимірювати регулярно.	Маркетинговий/Якісний	> 20–40 балів
Частка внутрішнього продукту у виручці	$Share_in = \frac{\text{Виручка від внутрішніх турів}}{\text{Загальна виручка}} \times 100\%$	%	Управлінський облік; CRM	Індикатор стійкості у воєнний/кризовий період.	Стратегічний/Портфельний	60/40 (внутр./виїзн.)
Середня маржа на бронювання	$\text{Маржа/бронювання} = \frac{\text{Дохід з агентства з бронювання}}{\text{Сума бронювання}} \times 100\%$	%	CRM; управлінський облік	Відрізняється за продуктами; база для мікропрайсингу.	Операційний/Фінансовий	> 3–10% (за напрямом)

Продовження Додатку В

Частка онлайн-платежів	Online% = (К-сть/сума онлайн-операцій / Загальна к-сть/сума операцій) × 100%	%	Платіжні шлюзи; бухгалтерія	Підвищує зручність і контроль; важлива для кібербезпеки.	Операційний/Цифровий	> 70%
Інциденти кібербезпеки	К-сть зареєстрованих інцидентів за період (квартал/рік)	шт./період	Журнал безпеки IT; SIEM	Постійний моніторинг; впливає на репутацію та довіру.	Ризиковий/Цифровий	↓ (до нуля)

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Система показників економічної ефективності у туризмі

Категорія стейкхолдера	Очікування від підприємства	Метрики цінності	Основні точки контакту
Клієнти	Якісний сервіс, безпека, чесність, комфорт, можливість гнучких бронювань	Рівень задоволеності (NPS), частка повторних клієнтів, середній чек	Онлайн-платформа, соцмережі, кол-центр, турагенти
Працівники	Стабільна зайнятість, гідна оплата, професійний розвиток, безпечні умови праці	Плинність кадрів, середня заробітна плата, рівень залученості персоналу	Внутрішні комунікації, навчальні програми, HR-платформи
Власники / інвестори	Рентабельність, прозорість управління, стабільність доходів	ROI, EBITDA, коефіцієнт ліквідності, темпи зростання прибутку	Фінансові звіти, збори акціонерів, стратегічні презентації
Держава / ОМС	Сплата податків, дотримання законодавства, створення робочих місць	Податкові надходження, частка офіційної зайнятості, участь у держпрограмах	Регуляторна звітність, участь у програмах розвитку туризму
Партнери (HoReCa, перевізники)	Вчасна оплата, довгострокова співпраця, взаємна вигода	Тривалість партнерських відносин, обсяги спільних проєктів	Контракти, CRM, спільні заходи, виставки
Громади	Соціальний внесок, розвиток регіону, підтримка локальних ініціатив	Обсяг соціальних інвестицій, кількість реалізованих ініціатив	Публічні звіти, участь у місцевих подіях, співпраця з НГО

Додаток Д

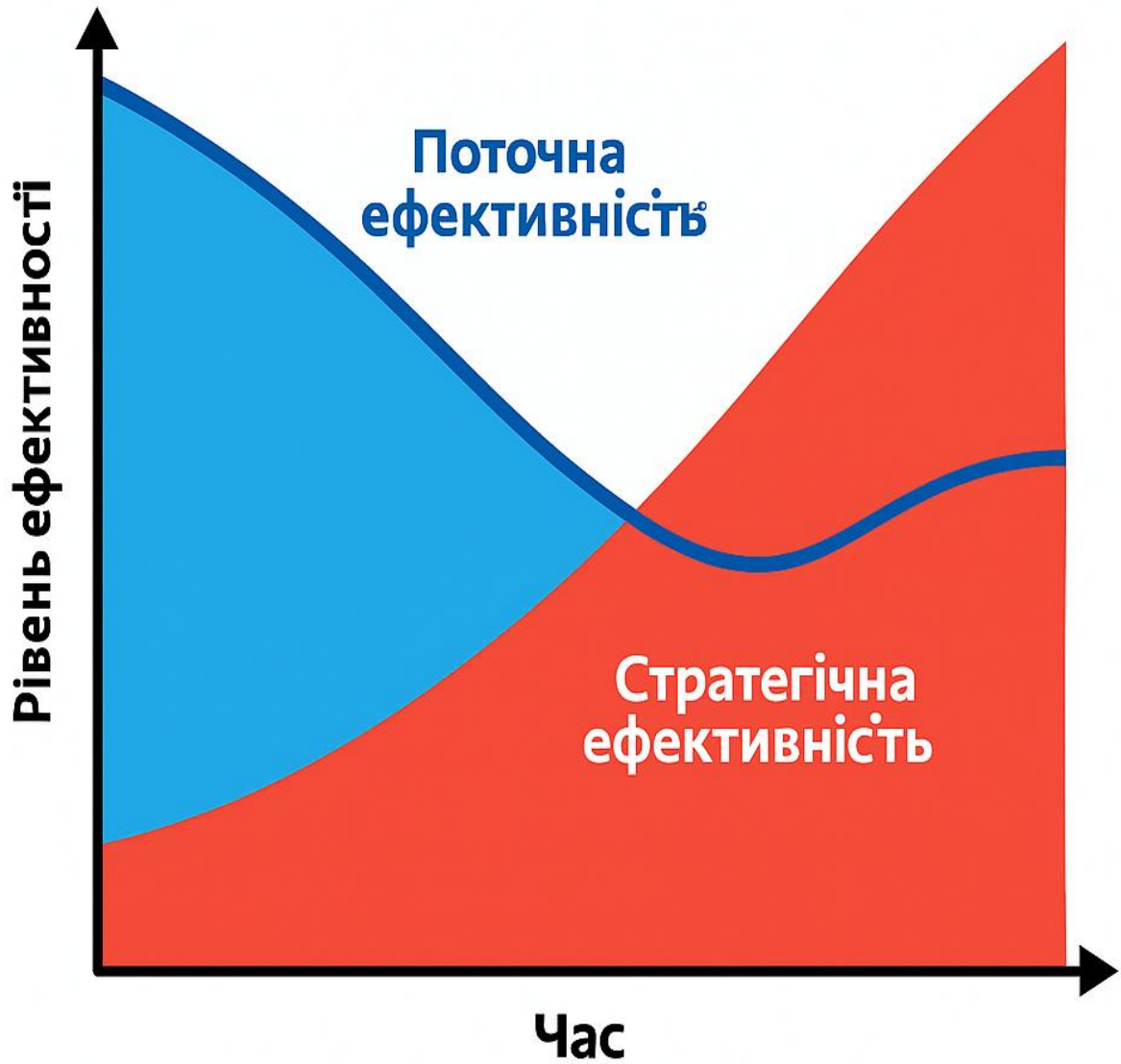


Рисунок Д1 – Порівняльна діаграма поточної та стратегічної ефективності туристичного підприємства.

Додаток Е

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІКОРН"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 07.10.2025 18:54:31

Повна назва: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІКОРН"
 Організаційно-правова форма: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 Код: 34363362
 Реєстраційний номер: 10171020000000451
 Місцезнаходження реєстраційної справи: Черкаська районна державна адміністрація Черкаської області
 Дата реєстрації: 21.04.2006
 Дата запису: 21.04.2006
 Адреса: Україна, 19601, Черкаська обл., Черкаський р-н, село Геронимівка, ВУЛИЦЯ ПОЛЬОВА, будинок 4
 Статус: зареєстровано

Керівник: Чепурда Лариса Михайлівна
 Представник: Чепурда Лариса Михайлівна
 Відомості про органи управління: ЗАСНОВНИК

Засновник: Чепурда Лариса Михайлівна
 Адреса: Україна, 19601, Черкаська обл., Черкаський р-н, село Геронимівка, ВУЛИЦЯ ПОЛЬОВА, будинок 4
 Статутний внесок: 5 (100%)

Засновник: КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК(КОНТРОЛЕР)-ЧЕПУРДА ЛАРИСА МИХАЙЛІВНА
 ЧЕРКАСЬКА ОБЛ. ЧЕРКАСЬКИЙ Р-Н С.ГЕРОНИМІВКА ВУЛ.ПОЛЬОВА БУД.4

Статутний капітал: 5 грн

Види діяльності

Основний:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств

Додаткові:

- 21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів
- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
- 78.10 Діяльність агентств працевлаштування
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 85.42 Вища освіта
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти
- 86.22 Спеціалізована медична практика
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
- 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
- 55.30 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів
- 69.10 Діяльність у сфері права

Рисунок Е.1 – Витяг з єдиного державного реєстру ПП «Лікорн»

Продовження додатку Е

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Контактна інформація

Телефон: 38050313034, 0472561619

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ

Дата: 26.04.2006

Ідентифікаційний код: 21680000

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРКАСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ЧЕРКАСЬКА ДПІ(ЧЕРКАСЬКИЙ Р-Н)

Дата: 21.04.2006

Ідентифікаційний код: 43142920

Реєстр платників єдиного внеску:

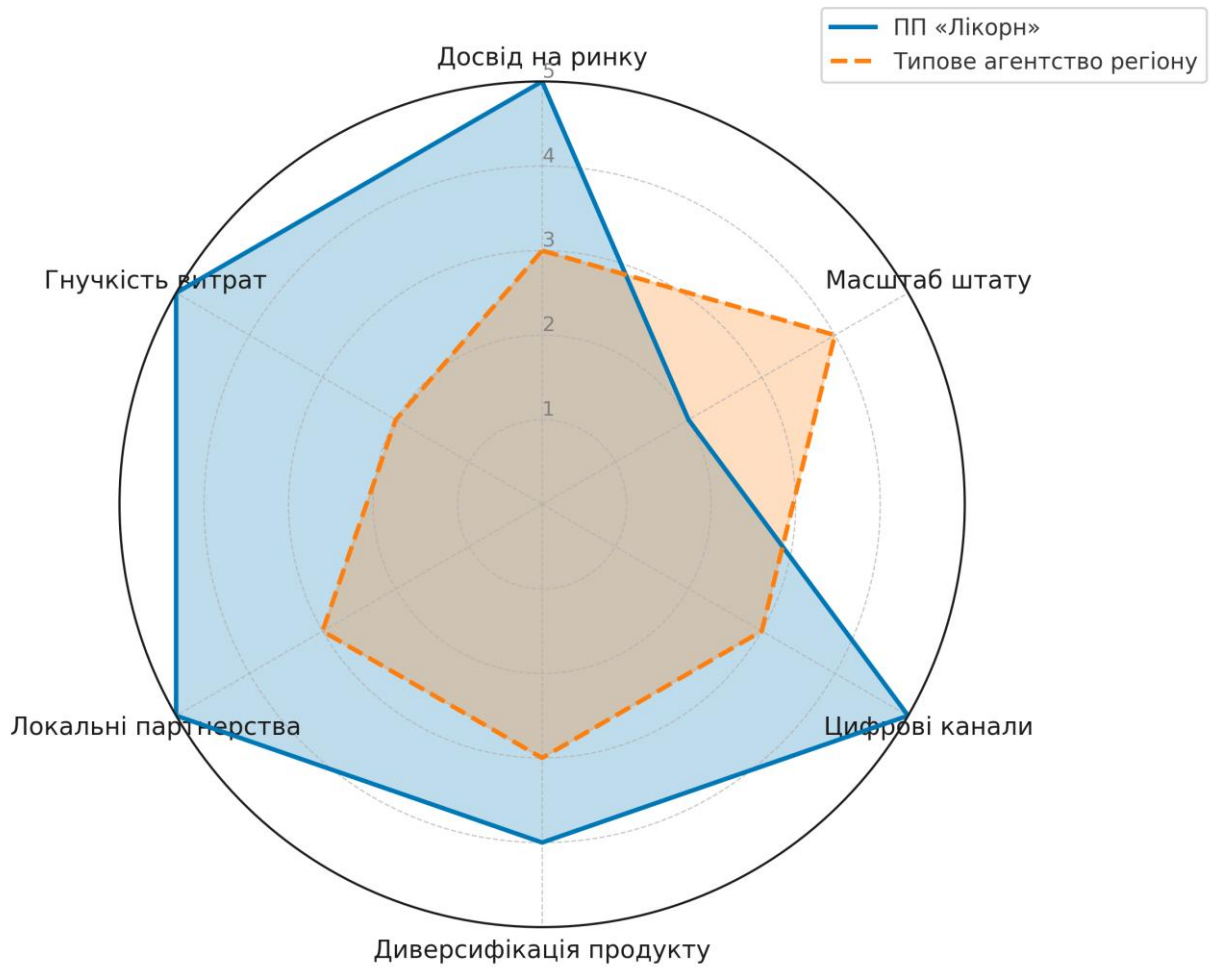
Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРКАСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ЧЕРКАСЬКА ДПІ(ЧЕРКАСЬКИЙ Р-Н)

Дата: 25.04.2006

Ідентифікаційний код: 43142920

Рисунок Е.1 – Витяг з єдиного державного реєстру ПП «Лікорн»

Додаток Ж



Таблиця Ж.1 – порівняльна характеристика ПП «Лікорн» і типового агентства регіону за шістьма критеріями (шкала 1–5)

№	Критерій	ПП «Лікорн» (оцінка, 1–5)	Типове агентство регіону (оцінка, 1–5)	Коментар / Пояснення
1	Досвід на ринку	5	3	18 років діяльності, досвід переживання криз (2008, 2014, 2020, 2022 рр.)
2	Масштаб штату	2	4	1 штатна одиниця + позаштатники / у типових агентствах 3–5 осіб
3	Цифрові канали	5	3	Активна онлайн-присутність (соцмережі, месенджери, бронювання)
4	Диверсифікація продукту	4	3	Внутрішній + виїзний + (раніше в'їзний) / у типових – лише виїзний
5	Локальні партнерства	5	3	Тісна співпраця з готелями, перевізниками, громадами Черкащини
6	Гнучкість витрат	5	3	Низькі постійні витрати, адаптивна структура / у типових – вищі операційні

Додаток И



Рисунок И.1 – Діаграма-воронка цифрового продажу ПП «Лікорн»

Додаток К

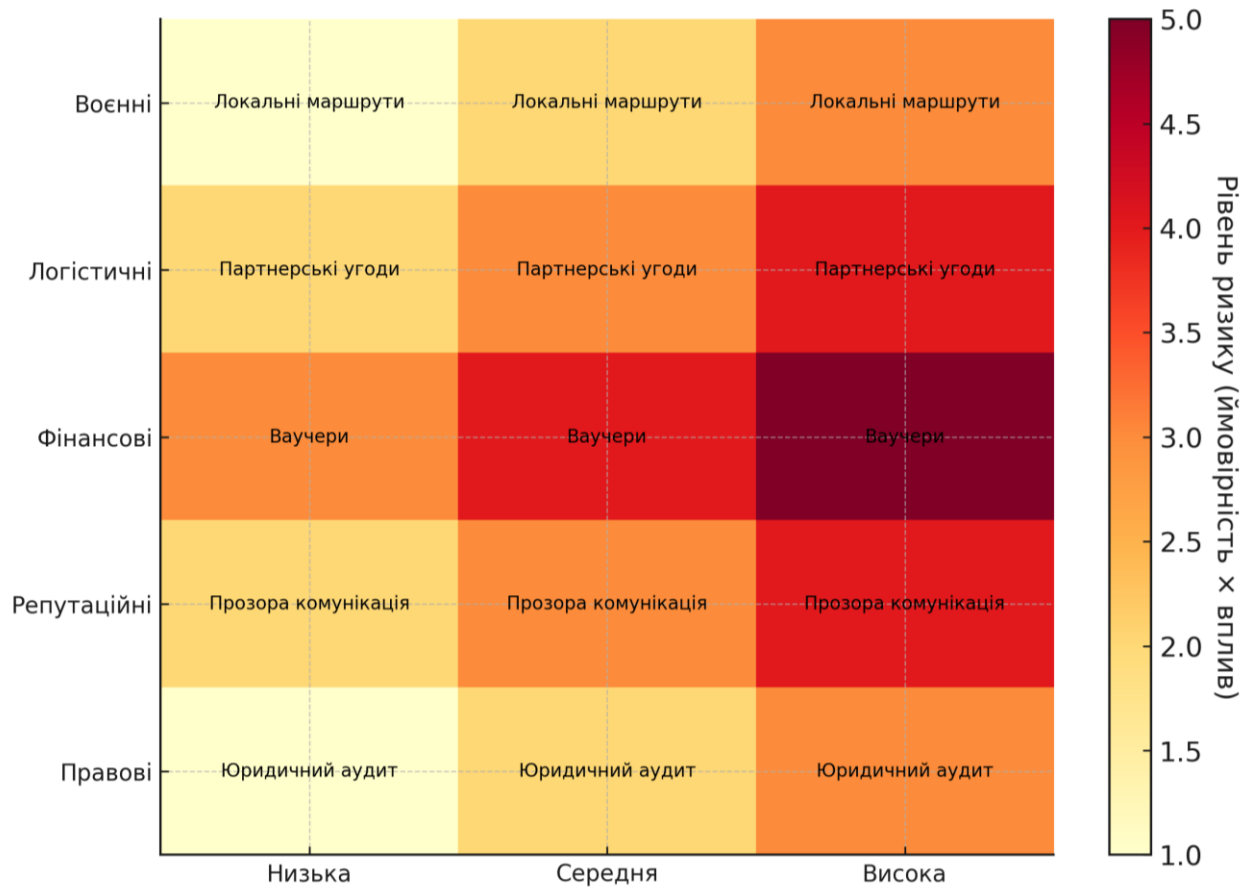


Рисунок К.1 – Мапа ризиків і протидій

Додаток Л

Таблиця Л.1 – Дорожня карта впровадження змін у ПП «Лікорн»

Горизонт	Основні дії	Очікуваний ефект	Ключові KPI
1–3 місяці	Розробка SOP із безпеки та відповідності; перегляд договорів із туроператорами (ваучери, дедлайни оплат); запуск CRM і базової ІВЕ; аудит кіберзахисту та правових документів	Зменшення касових розривів; підвищення прозорості процесів; покращення контролю ризиків	Середній час обробки запиту; частка ваучерів vs повернень; % онлайн-платежів; кількість інцидентів безпеки
4–6 місяців	Запуск 4–6 внутрішніх «коротких» турпродуктів; проведення омніканальних маркетингових кампаній; впровадження системи NPS-вимірювання; реалізація перших B2B-пілотів	Зростання конверсії, повторних бронювань і попиту на внутрішні тури; тестування ринку нових продуктів	Конверсія лідів; показник NPS; частка внутрішнього продукту у виручці
7–12 місяців	Інтеграція з метапошуковими системами; автоматизація процесів повернень; кобрендинг із місцевими об'єктами; створення «ризик-борду» та проведення регулярних «стрес-тестів» бізнес-моделі	Формування масштабованої операційної моделі; підвищення маржі; стабілізація фінансових потоків	Маржа на бронювання; швидкість грошового циклу; частка повторних клієнтів

Додаток М



Рисунок М.1 – Модель рівнів підвищення ефективності ПП «Лікорн»