Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

МАЦІЙОВСЬКА ОЛЬГА ІВАНІВНА

УДК 338

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Маційовська О.І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник доц. Микитюк Н.Є.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П..
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Маційовська Ольгап Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи: Формування інвестиційного потенціалу розвитку рекреаційної галузі
керівник роботи доц. Микитюк Н.Є. _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 27» листопада 2025 р. № 735/7
2. Строк подання студентом роботи 26.12.2025
3. Вихідні дані до роботи: статистичні звіти сфери рекреаційного бізнесу
.4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ. ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1: Мета, предмет, об'єкт досліджень
Слайд 2: Визначення інвестиційного потенціалу
Слайд 3: Показники оцінки інвестиційного потенціалу підприємства рекреаційної галузі
Слайд 4: Показники оцінки інвестиційного потенціалу підприємства рекреаційної галузі
Слайд 5: Розподіл діючих готелів в Україні станом на 2024 рік
Слайд 6: Компоненти інвестиційного потенціалу в Україні (2024–2025 рр.)
Слайд 7: SWOT-аналіз інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу на Буковелі
Слайд 8: Основні проблеми та бар'єри залучення інвестицій у рекреаційну сферу на прикладі ТОВ «ТР-ТУР»
Слайд 9: Показники ринкової вартості ТОВ «ТР-Тур»
Слайд 10: Модель підвищення інвестиційного потенціалу підприємств рекреаційної галузі
Слайд 11: Вплив пропонованих заходів на ключові фінансові показники ТОВ «ТР-ТУР»
Слайд 12: Підсумкова таблиця ефектів підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «ТР-ТУР»

6. Дата видачі завдання _____р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ		виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ		виконано
3	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ		виконано
4	РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ		виконано
5	Висновки		виконано

Студент _____ Маційовська О.І.

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Микитюк Н.Є.

Особистий підпис

Розшифрування підпису

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ ……...10
1.1Теоретичні засади інвестиційного потенціалу фірми у сфері рекреаційної галузі…….. 10
1.2Методи оцінки інвестиційного потенціалу підприємства ……. 16
1.3 Досвід розвитку інвестиційного потенціалу рекреаційного підприємства …22
Висновки до першого розділу……27

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ……... 29
2.1 Сучасний стан розвитку рекреаційної галузі України …….…… 29
2.2 Оцінка інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі на базі Буковель…...37
2.3 Основні проблеми та бар'єри залучення інвестицій у рекреаційну сферу……47
Висновки до другого розділу…….……52

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ…… 54
3.1 Концептуальні напрями вдосконалення інвестиційної політики у рекреаційній сфері ……..54
3.2 Заходи для зростання доходів у рекреаційному бізнесі ТОВ «ТР-ТУР»…… 58
3.3 Економічне обґрунтування інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу ……..65
Висновки до третього розділу……69
Висновки ……71
Список використаних джерел……74

РЕФЕРАТ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та ефективного використання інвестиційного потенціалу розвитку рекреаційної галузі в сучасних умовах господарювання.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації інвестиційного потенціалу у сфері рекреаційної діяльності.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, моделі та інструменти, що забезпечують формування й ефективне використання інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі.

При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, логічний аналіз, узагальнення, порівняння, стратегічного аналізу, фінансово-економічного аналізу, порівняння.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням формування та розвитку інвестиційного потенціалу у рекреаційній галузі.

Результати дослідження. Впровадження запропонованих підходів у діяльність рекреаційних підприємств дасть змогу системно реалізувати управлінські, інфраструктурні та сервісні зміни, підвищити якість і конкурентоспроможність рекреаційних послуг, а також забезпечити довгостроковий сталий розвиток суб’єктів рекреаційної галузі відповідно до сучасних стратегічних викликів. Реалізація результатів дослідження сприятиме зміцненню інвестиційного потенціалу суб’єктів господарювання та активізації інвестиційних процесів та розвитку рекреаційної сфери України в цілому.

Ключові слова: рекреаційний бізнес, інвестиційний потенціал, розвиток, Буковель.

ANNOTATION

Purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the formation and effective use of the investment potential for the development of the recreational sector under contemporary economic conditions.

The object of the study is the process of formation and implementation of investment potential in the field of recreational activities.

The subject of the study comprises economic relations, models, and instruments that ensure the formation and efficient utilization of the investment potential of the recreational sector.

Research methods. The study employs general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis, logical analysis, generalization, comparison, strategic analysis, and financial and economic analysis.

The theoretical basis of the research consists of the works of leading foreign and domestic scholars devoted to the issues of formation and development of investment potential in the recreational sector.

Research results. The implementation of the proposed approaches in the activities of recreational enterprises will enable the systematic realization of managerial, infrastructural, and service-related transformations, improve the quality and competitiveness of recreational services, and ensure the long-term sustainable development of entities operating in the recreational sector in line with contemporary strategic challenges. The application of the research results will contribute to strengthening the investment potential of business entities, intensifying investment processes, and fostering the overall development of Ukraine’s recreational sector.

Keywords: recreational business, investment potential, development, Bukovel.

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, наслідків воєнних дій та структурних трансформацій в економіці України особливого значення набуває розвиток рекреаційної галузі як однієї з найперспективніших сфер господарювання. Рекреаційний комплекс, що охоплює туризм, санаторно-курортне лікування, оздоровчі та розважальні послуги, має значний потенціал для стимулювання економічного зростання, створення робочих місць та підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

Проте нині розвиток рекреаційної сфери стримується обмеженістю фінансових ресурсів, зношеністю матеріально-технічної бази, недостатнім рівнем державної підтримки та низькою активністю приватних інвесторів. За таких умов формування ефективного інвестиційного потенціалу стає ключовою передумовою сталого розвитку галузі. Саме інвестиції визначають можливості оновлення інфраструктури, впровадження інноваційних технологій обслуговування та підвищення конкурентоспроможності рекреаційних об’єктів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів формування та використання інвестиційного потенціалу для відновлення і подальшого розвитку рекреаційної галузі України. Розвиток цієї сфери є важливою складовою економічної безпеки держави, підвищення якості життя населення та відновлення туристичної привабливості країни у післякризовий період.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації інвестиційного потенціалу у сфері рекреаційної діяльності.

Предметом дослідження виступають економічні показники, моделі та інструменти, що забезпечують формування й ефективне використання інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питання розвитку інвестиційного потенціалу підприємств досліджено такими вітчизняними

вченими як Петрина М., Полянська А.С., Кушлик О., Князь С., Георгіаді Н., Федорчак О., Крамаренко І.

Проблематику дослідження інвестиційного потенціалу підприємств рекреаційно-туристичного комплексу вивчали Білецька Н., Калантай А., Михайліченко Г.І, Іванов А., Стройко Т., Ткачук Л.М., Сайчук В.С., Стойка В. Науковці визначили проблеми і перспективи формування та розвитку інвестиційного потенціалу підприємств рекреаційної галузі, обґрунтували методи оцінки інвестиційної привабливості та досліджували зарубіжний досвід розвитку інвестиційного потенціалу.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та ефективного використання інвестиційного потенціалу розвитку рекреаційної галузі в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається виконати такі завдання:

– Розкрити економічну сутність поняття «інвестиційний потенціал» та визначити його роль у розвитку рекреаційної галузі.

– Проаналізувати сучасний стан і тенденції функціонування рекреаційної сфери в Україні.

– Оцінити рівень інвестиційної привабливості та потенціалу галузі.

– Визначити основні проблеми, що стримують залучення інвестицій у рекреаційний сектор.

– Запропонувати напрями та заходи щодо вдосконалення механізму формування інвестиційного потенціалу для забезпечення сталого розвитку рекреаційної галузі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому: узагальнено та обґрунтовано напрями підвищення інвестиційного потенціалу рекреаційних підприємств на основі запропонованої моделі формування інвестиційної привабливості в управлінні розвитком рекреаційних послуг із урахуванням досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств туристично-рекреаційної сфери. Обґрунтовано доцільність поєднання інноваційних, інституційних, фінансових та

організаційних змін у рекреаційній діяльності в умовах зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що впровадження запропонованих підходів у діяльність рекреаційних підприємств дасть змогу системно реалізувати управлінські, інфраструктурні та сервісні зміни, підвищити якість і конкурентоспроможність рекреаційних послуг, а також забезпечити довгостроковий сталий розвиток суб’єктів рекреаційної галузі відповідно до сучасних стратегічних викликів. Реалізація результатів дослідження сприятиме зміцненню інвестиційного потенціалу суб’єктів господарювання та активізації інвестиційних процесів та розвитку рекреаційної сфери України в цілому.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

1.1 Теоретичні засади інвестиційного потенціалу фірми у сфері рекреаційної галузі

Економічний розвиток будь-якої території значною мірою визначається рівнем її здатності залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси [1]. У цьому контексті поняття «інвестиційний потенціал» виступає ключовою аналітичною категорією, що відображає сукупність наявних можливостей, передумов, ресурсів та умов, які забезпечують спроможність регіону, галузі або підприємства генерувати інвестиційні потоки, сприяти реалізації інвестиційних проектів та забезпечувати їх економічну віддачу. Інвестиційний потенціал завжди має комплексний характер, оскільки охоплює не лише наявний обсяг капіталу, а й сукупність факторів, що визначають привабливість території для інвестора, її соціально-економічний стан, інституційне середовище, інфраструктурну забезпеченість, природні ресурси, кадровий потенціал і рівень розвитку ринку.

У науковій літературі інвестиційний потенціал визначають як інтегральну характеристику, що включає природно-ресурсний, фінансовий, виробничо-технічний, інституційно-правовий та інноваційний компоненти [2]. Він формує базу для інвестиційної діяльності, визначає обсяг і напрям можливих вкладень, а також рівень інвестиційної привабливості. Інвестиційний потенціал нерозривно пов’язаний із категорією «інвестиційної активності», яка відображає фактичну реалізацію потенційно можливих вкладень. Чим вищий потенціал, тим більша спроможність галузі або регіону залучати інвестиції, забезпечувати розвиток інфраструктури, підвищувати конкурентоспроможність і створювати нові точки економічного зростання.

У межах рекреаційної галузі категорія інвестиційного потенціалу має особливо важливе значення, адже ця сфера функціонує на стику економіки, природних ресурсів, культури, туризму, будівництва та транспортної

інфраструктури. Рекреаційні території потребують значних капіталовкладень для створення сучасної інфраструктури відпочинку, проживання, логістики, оздоровчих і спортивних об’єктів, цифрових сервісів, екологічних рішень та природоохоронних заходів. Саме інвестиції створюють можливість перетворити природний та культурний потенціал регіону на високоефективний економічний комплекс, здатний генерувати доходи, стимулювати зайнятість і сприяти регіональному розвитку [3].

Економічна сутність інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі полягає в тому, що він відображає реальну та прогнозну здатність території забезпечувати окупність вкладеного капіталу внаслідок використання рекреаційних ресурсів. До таких ресурсів належать природні ландшафти, лікувально-оздоровчі фактори, культурна спадщина, об’єкти індустріальної та гастрономічної спадщини, унікальні екосистеми, а також туристична інфраструктура, яка дозволяє інтегрувати ці ресурси в економічну систему. Інвестиційний потенціал у рекреаційній сфері проявляється через три ключові компоненти: ресурсну базу, інфраструктурно-технічні можливості та інституційно-економічні умови. Саме їх поєднання забезпечує здатність галузі залучати зовнішні та внутрішні інвестиції та підвищувати конкурентні позиції на національному і міжнародному ринках [4].

Ресурсна складова інвестиційного потенціалу включає різноманітність природних і культурних активів, які можуть бути використані для формування туристично-рекреаційних продуктів. Природно-ресурсний потенціал створює основу для розвитку екотуризму, санаторно-курортного лікування, активних видів відпочинку, а також спеціалізованого туризму [5]. Культурна спадщина, історичні пам’ятки, етнографічні локації, традиційні промисли та нематеріальна культура формують можливості для розвитку культурно-пізнавального та подієвого туризму. Така різноманітність активів підвищує інвестиційну привабливість, оскільки дозволяє формувати багатофункціональні туристичні продукти, орієнтовані на різні сегменти ринку та забезпечувати сталі потоки туристів.

Інфраструктурний компонент інвестиційного потенціалу охоплює наявність і стан транспортної, готельної, курортної, комунальної та цифрової інфраструктури [6]. Інвестори оцінюють не лише природні ресурси території, а насамперед можливості їх доступного та ефективного використання. Тому ступінь розвитку доріг, залізничного сполучення, аеропортів, систем водо- та енергопостачання, високошвидкісного інтернету є фундаментальним елементом інвестиційної привабливості рекреаційних територій. Висока якість інфраструктури знижує інвестиційні ризики, скорочує витрати, підвищує швидкість реалізації проектів та забезпечує стабільність потоків туристів, що є критично важливим для окупності інвестицій у рекреаційній галузі.

Інституційно-економічна складова інвестиційного потенціалу включає якість регуляторного середовища, наявність підтримки з боку держави та місцевої влади, рівень комфортності ведення бізнесу, податкові стимули, прозорість місцевих процедур, можливості залучення грантового, партнерського і приватного капіталу [7]. Сприятливе інституційне середовище формує довіру інвесторів, знижує трансакційні витрати та забезпечує довгострокову перспективу розвитку галузі. Рекреаційна сфера особливо чутлива до якості регулювання, оскільки значна частина проєктів пов’язана з природоохоронними вимогами, соціальною відповідальністю та необхідністю дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку.

Роль інвестиційного потенціалу в розвитку рекреаційної галузі проявляється, насамперед, у його здатності формувати основу для структурної трансформації регіональної економіки. Завдяки інвестиціям відбувається модернізація та оновлення інфраструктури, запроваджуються сучасні технології в управлінні туристичними потоками, створюються нові робочі місця та підприємницькі можливості [8]. Інвестиції стимулюють розвиток малого і середнього бізнесу, підвищують якість рекреаційних послуг та формують позитивний імідж території. Значущою є й мультиплікаційна дія інвестицій у рекреацію: розвиток туризму стимулює суміжні галузі, такі як транспорт, харчування, готельний бізнес, культура, логістика, торгівля, будівництво та креативні індустрії. Саме

мультиплікаційний ефект робить рекреаційну галузь одним із найперспективніших напрямів інвестиційної діяльності для регіонів, які прагнуть диверсифікувати структуру економіки та підвищити її стійкість.

Інвестиційний потенціал визначає також можливість території реалізовувати проєкти сталого розвитку. Сучасні тенденції розвитку рекреаційної галузі передбачають активне впровадження екологічно чистих технологій, розвиток зеленої інфраструктури, енергоефективних готелів, відновлення природних комплексів, створення безпечних туристичних маршрутів, цифровізацію сервісів та охорону біорізноманіття [9]. Відповідно, для підвищення інвестиційного потенціалу важливими є не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти, що формують довгострокову привабливість рекреаційних територій. Інвестори дедалі частіше звертають увагу на ESG-критерії, прозорість управління, участь громад, гендерну рівність, кліматичну нейтральність та адаптивність інфраструктури до змін клімату. Території, які інтегрують ці підходи у свою стратегію розвитку, посилюють свій інвестиційний потенціал і збільшують шанси на залучення довгострокових інвестицій.

Особливо важливим аспектом інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі є його здатність формувати позитивний імідж території й підвищувати її конкурентоспроможність у глобальному туристичному просторі [10]. На міжнародному ринку рекреаційні дестинації конкурують не лише за туристів, а й за інвестиції, гранти, стратегічні партнерства та інфраструктурну підтримку. Тому рівень розвитку інвестиційного потенціалу визначає, наскільки ефективно територія зможе позиціонувати себе як привабливий об’єкт для капіталовкладень, створювати якісні рекреаційні продукти, залучати стратегічних інвесторів і забезпечувати економічне зростання.

Питання інвестиційної діяльності підприємств в туристично-рекреаційному комплексі розглянуті у роботах Михайліченко Г. [11], Стройко Т., К. [12], СтойкаВ. [13], Ткачук Л., Савчук В. [14], Шуплат О. [15]. Дослідники визначили, що інвестиційний потенціал рекреаційної галузі України привабливий завдяки багатим природним та культурним ресурсам (ліси, гори, річки, історичні пам'ятки)

і зростаючому попиту на відпочинок, але потребує інституційних змін, законодавчої підтримки, розвитку інфраструктури, створення спеціалізованих агентств з інвестицій та регіональних зон пріоритетного розвитку для реалізації проєктів, а статті вказують на необхідність стратегічного управління, зниження ризиків та системного підходу до залучення інвестицій

На думку Іванова А.[16] ключовими напрямами розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) із залученням інвестицій мають стати стратегічний підхід до використання туристично-рекреаційного потенціалу на основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, при цьому наявні обмеження доцільно розглядати як потенційні сфери для інвестування. Важливим є централізоване інституційне управління фінансовими ресурсами та відповідальність за реалізацію розвитку підприємств ТРК з обов'язковою публічною звітністю. Винагорода інвестора повинна відповідати рівню прийнятого ризику, що зумовлює необхідність системного зниження та контролю ризикових факторів. Залученню інвестицій також сприятиме активний маркетинг ТРК, спрямований на формування позитивного іміджу об'єктів порівняно з конкурентами, а створення сприятливого інвестиційного клімату можливе лише за умови постійної прямої взаємодії з вітчизняними та іноземними інвесторами. Загалом інвестиційно орієнтований розвиток підприємств туристично-рекреаційного комплексу має бути організований таким чином, щоб забезпечувати економічну доцільність і стимулювати стале зростання ТРК.

За отриманими висновками Білецької Н. [17] інвестиційний потенціал доцільно розмежовувати на внутрішній і зовнішній залежно від джерел його формування. Зовнішній інвестиційний потенціал пов'язаний із можливістю залучення коштів зовнішніх інвесторів, для яких визначальними є фінансова стійкість підприємства, його платоспроможність та здатність забезпечити прибутковість або повернення вкладеного капіталу. Внутрішній інвестиційний потенціал характеризує можливість використання власних тимчасово вільних ресурсів для розвитку підприємства чи участі в інших інвестиційних проєктах. При цьому розвиток вітчизняної туристичної галузі значною мірою орієнтується

на залучення іноземних інвестицій, мотиваційний механізм яких формується сукупністю нормативно-правових, економічних та організаційних чинників, що визначають сприятливість інвестиційного середовища. Білецька Н. також обґрунтовує важливість фінансової спроможності підприємств для ефективного залучення інвестицій [18]. Калантай А. також звертає на важливість фінансових показників при оцінці інвестиційного потенціалу [19].

Таким чином, інвестиційний потенціал підприємства туристично-рекреаційної галузі — це інтегральна характеристика його спроможності залучати, акумулювати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості на основі наявних природно-рекреаційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інституційних і управлінських можливостей за прийнятного рівня ризику.

У прикладному вимірі інвестиційний потенціал відображає здатність туристично-рекреаційного підприємства генерувати грошові потоки, забезпечувати окупність вкладень, адаптуватися до сезонності та зовнішніх викликів, а також створювати додану вартість через розвиток інфраструктури, сервісів і туристичного продукту в межах чинного регуляторного та ринкового середовища.

Таким чином, економічна сутність інвестиційного потенціалу полягає в його здатності відображати комплексну спроможність території або галузі генерувати інвестиції та забезпечувати їх ефективну реалізацію. У рекреаційній галузі це поняття набуває стратегічного значення, оскільки визначає темпи і масштаби модернізації інфраструктури, формування нових туристичних продуктів, підвищення якості послуг, створення робочих місць і забезпечення сталого економічного розвитку територій. Чим вищий інвестиційний потенціал, тим ширші можливості для розвитку рекреаційної галузі, інтеграції її в регіональну економіку та зміцнення конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях. Він виступає базисом формування довгострокових стратегій розвитку туризму, курортної сфери та рекреації, забезпечує можливість

залучення ресурсів для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів і створює економічні передумови для сталого розвитку територій.

1.3 Методи оцінки інвестиційного потенціалу підприємства

Оцінка інвестиційного потенціалу є важливим етапом аналізу розвитку територій, галузей або підприємств, оскільки вона дозволяє визначити рівень їхньої спроможності залучати й ефективно використовувати інвестиційні ресурси. У практиці економічного аналізу застосовується комплекс методів, що дають змогу кількісно й якісно оцінити сформованість інвестиційного потенціалу та виявити напрями його підвищення. Методи поділяють на ресурсно-орієнтовані, інституційні, індикаторні, інтегральні, експертні та порівняльні (бенчмаркінгові).

1. Ресурсно-факторний метод базується на аналізі сукупності економічних, природних, технічних, фінансових і кадрових ресурсів, що визначають можливість здійснення інвестицій. Цей підхід розглядає інвестиційний потенціал як суму окремих його складових: природно-ресурсної, виробничої, фінансової, інфраструктурної, науково-технічної та інноваційної. Кожен вид потенціалу оцінюється через відповідні кількісні показники (обсяг природних ресурсів, рівень технічного оснащення, фінансова стійкість, інвестиційні активи, індекс людського капіталу тощо). Одержані показники дозволяють визначити, наскільки наявні ресурси забезпечують можливість реалізації інвестиційних проектів.

2. Індикаторний метод ґрунтується на системі спеціально відібраних показників, що відображають стан і динаміку інвестиційного середовища. До таких індикаторів належать обсяг прямих іноземних інвестицій, рівень капітальних вкладень, індекс інвестиційної привабливості, рівень ділової активності, індикатори децентралізації, рейтинг легкості ведення бізнесу, рівень корупційних ризиків та інші. Сутність методу полягає у формуванні індексу або профілю, що дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, регіону чи галузі щодо інвестиційної привабливості. Метод є універсальним і широко застосовується державними органами та аналітичними центрами.

3. Інтегральний (композитний) метод передбачає побудову узагальненого індексу інвестиційного потенціалу шляхом нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів і розрахунку інтегральної оцінки за формулою. Такий метод дозволяє отримати єдине числове значення, що характеризує рівень інвестиційного потенціалу, забезпечує можливість порівняння різних територій або компаній і виявлення пріоритетних зон розвитку. Формування інтегрального індикатора включає такі етапи, як добір факторів, нормалізація даних, експертне або статистичне визначення ваг, побудова формули інтегральної оцінки та інтерпретація результатів. Цей метод широко застосовується у регіональних дослідженнях, у тому числі для оцінки рекреаційної галузі.

4. Метод експертних оцінок базується на залученні групи висококваліфікованих фахівців, які шляхом анкетування, інтерв'ювання або групових дискусій визначають рівень інвестиційного потенціалу за ключовими критеріями. Для узгодження експертних думок використовують метод Делфі, ранжування, парні порівняння, аналітичну ієрархію (AHP). Метод дозволяє врахувати якісні, важко вимірювані показники, такі як якість управління, імідж території, рівень ризиків, перспективність ринку, інституційна стабільність. Експертна оцінка є особливо корисною в умовах нестачі статистичних даних або для прогнозування.

5. Кореляційно-регресійний метод використовується для встановлення кількісного зв'язку між інвестиційним потенціалом і факторами, що його формують. За допомогою цього методу можна визначити, які фактори найбільше впливають на залучення інвестицій, спрогнозувати можливі зміни інвестиційного середовища та оцінити ефективність управлінських рішень. Побудова моделі дозволяє визначити еластичності факторів, їх статистичну значущість, рівень детермінації та виявити потенційні точки зростання. Метод активно застосовується у прикладних дослідженнях для оцінки інвестиційної привабливості галузей, у тому числі рекреаційної.

6. Порівняльний або бенчмаркінговий метод ґрунтується на співставленні рівня інвестиційного потенціалу різних територій або підприємств за єдиною

системою показників. Такий підхід дає можливість визначити конкурентні позиції, виявити лідерів та аутсайдерів, зрозуміти, які практики управління інвестиціями можуть бути адаптовані. Метод дозволяє виявити, наскільки регіон або галузь відстає від еталонних територій, які фактори формують успіх конкурентів та які напрямки розвитку є пріоритетними.

7. SWOT-аналіз інвестиційного потенціалу застосовується для визначення сильних та слабких сторін інвестиційного середовища території, а також можливостей і загроз, що можуть впливати на реалізацію інвестиційних проектів. Цей метод базується на якісному аналізі та дає можливість сформувати стратегічну картину інвестиційного розвитку, що є важливою основою для формування програм розвитку рекреаційної галузі.

8. Метод аналізу фінансових показників. Даний метод охоплює систему традиційних та ринкових фінансових показників, аналіз яких дозволяє визначити, у якому стані перебуває підприємство, як воно здатне генерувати прибуток, використовувати свої фінансові ресурси. Забезпечує прозорість та доступ інформації про фінансовий стан для потенційних інвесторів [20].

9. Метод оцінки інвестиційної привабливості (грантово-проектний підхід) передбачає визначення здатності території чи галузі реалізовувати конкретні інвестиційні проекти. Аналіз проводять за такими критеріями, як рівень підготовки проектів, наявність бізнес-планів, доступ до фінансування, грантові програми, ефективність адміністрування та здатність регіону забезпечити супровід інвестора.

Підсумовуючи викладене вище, інвестиційна привабливість рекреаційного підприємства визначається через аналіз його фінансового стану, ліквідності, прибутковості, ефективності використання активів та здатності генерувати грошові потоки.

Фінансові індикатори поділяються на чотири обов’язкові блоки:

- показники ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$CL = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов}'\text{язання}}, \qquad (1.1)$$

Рекомендоване значення для рекреаційних підприємств: 1.2–2.0.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$AL = \frac{\text{Грошові кошти+Короткострокові фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов′язання}}, \quad (1.2)$$

3. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$FS = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}}, \quad (1.3)$$

- показники прибутковості:

1. Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}}, \quad (1.4)$$

2. Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}, \quad (1.5)$$

3. Рентабельність продажів (ROS):

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}, \quad (1.6)$$

- показники ефективності використання активів

1. Оборотність активів:

$$AT = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середні активи}}, \quad (1.7)$$

2. Оборотність основних засобів:

$$FT = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}, \quad (1.8)$$

3. Оборотність оборотних активів:

$$OT = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Оборотні активи}}, \quad (1.9)$$

- інвестиційні показники (ключові для рекреаційного бізнесу):

1. EBITDA-margin:

$$EBITDA_M = \frac{EBITDA}{\text{Чистий дохід}}, \quad (1.10)$$

Важливо для готельно-рекреаційних комплексів, оскільки показує здатність генерувати операційний кеш-флоу.

2. Операційний грошовий потік (OCF):

$$OCF = \text{Грошові надходження від операційної діяльності}$$

3. Інвестиційний мультиплікатор:

$$IM = \frac{\text{Ринкова вартість підприємства}}{EBITDA}, \quad (1.11)$$

Якщо ринкова вартість не подано, можна умовно оцінити її як:

$$EV \approx \text{Загальні активи} - \text{Грошові кошти}.$$

На сучасному етапі більшої вагомості набуває методика ринкової вартості підприємства, яка застосовується для рекреаційного, готельного, туристичного та будь-якого бізнесу, яка виділяє два підходи:

Підхід 1. Оцінка через показник чистих активів (“скоригована балансова вартість”):

Основна формула для розрахунку:

$$Equity\ Value = \text{Активи} - \text{Зобов’язання}, \quad (1.12)$$

У фінансовій звітності це:

$$Equity\ Value = \text{ Власний капітал }, \quad (1.13)$$

Ринкова вартість власного капіталу (Equity Value)

Це вартість, яка належить власникам підприємства.

$$Equity\ Value = \text{Загальна вартість власного капіталу}, \quad (1.14)$$

Для приватних компаній вона не дорівнює бухгалтерській вартості, бо балансна оцінка — історична, а ринкова — економічна.

Підхід 2. Ринкова оцінка через мультиплікатори

Для рекреаційного бізнесу зазвичай використовують:

$$Equity\ Value = EBITDA \times \text{Мультиплікатор } (EV/EBITDA) - \text{Борг} + \text{Грошові кошти} \quad (1.15)$$

Даний розрахунок дає ринкову, а не бухгалтерську оцінку.

Основним показником, який використовують інвестори є ринкова вартість підприємства (Enterprise Value, EV), яку розраховують такими методами:

Метод 1. Через EBITDA і галузеві мультиплікатори:

$EV = EBITDA \times$ Мультиплікатор $(EV/EBITDA)$, (1.16)

$EBITDA =$ Операційний прибуток $+$ Амортизація, (1.17)

Мультиплікатор для рекреаційного/готельного сектору в Європі: V/EBITDA = 6–12 (залежить від класу бізнесу).

Метод 2. Через дисконтований грошовий потік, який базується на фінзвітності:

$$EV = \sum_{t=1}^{n} \frac{FCF_t}{(1+r)^t} + \frac{TV}{(1+r)^n}, \quad (1.18)$$

де FCF_t— вільний грошовий потік у році t;

r— ставка дисконту;

TV— кінцева (terminal) вартість;

$FCF = OCF - CAPEX$, (1.19)

де OCF — операційний грошовий потік (рядок зі Звіту про рух грошових коштів);

CAPEX — інвестиції у необоротні активи;

$TV = \frac{FCF_{n+1}}{(r-g)}$, (1.20)

де g— довгостроковий темп зростання (3–5 %).

Метод 3. Через вартість чистих активів (Adjusted Net Assets Method)

Підходить для рекреаційних підприємств із великою матеріальною інфраструктурою.

$EV =$ (Скориговані активи) $-$ (Зобов′язання), (1.21)

Метод 4. Ринковий (порівняльний) метод:

$EV =$ Дохід $\times$ Мультиплікатор $(EV/Revenue)$, (1.22)

Типові значення для рекреації EV/Revenue = 1.5–4.0 (для готелів та курортів).

3. Після розрахунку Enterprise Value знаходимо ринкову вартість власного капіталу:

$Equity\ Value = EV - Debt + Cash$, (1.23)

де Debt = короткострокові + довгострокові кредити;

Cash = грошові кошти.

4. Повна формула обчислення ринкової вартості підприємства:

$$Equity\ Value = EBITDA \times EV/EBITDA - Debt + Cash, \quad (1.24)$$

або

$$Equity\ Value = (\sum_{t=1}^{n} \frac{FCF_t}{(1+r)^t} + \frac{FCF_{n+1}}{(r-g)(1+r)^n}) - Debt + Cash, \quad (1.25)$$

Таким чином, розглянута система показників дозволяє системно оцінити фінансовий потенціал рекреаційного підприємства та використати їх для формування та розвитку інвестиційного потенціалу. Перевагами даного підходу до оцінки інвестиційного потенціалу підприємства є простота, доступність показників, які головним чином беруться із фінансової звітності, а також прозорість і нескладність, та дозволяє потенційним інвесторам прозоро відстежувати динаміку результатів діяльності і привабливості підприємств.

1.3 Досвід розвитку інвестиційного потенціалу рекреаційного підприємства

Досвід розвитку інвестиційного потенціалу рекреаційного підприємства доцільно розглядати як сукупність організаційних, фінансових, маркетингових, інфраструктурних та інноваційних рішень, які дозволяють перетворити наявні ресурси підприємства на стійку здатність залучати й ефективно використовувати інвестиції. У практиці роботи сучасних рекреаційних підприємств – санаторіїв, SPA- та wellness-комплексів, гірськолижних курортів, аквапарків, туристично-готельних комплексів – поступове нарощування інвестиційного потенціалу відбувається не одномоментно, а через послідовні етапи: діагностику наявних можливостей, формування стратегії розвитку, модернізацію інфраструктури, диверсифікацію джерел фінансування, зміцнення партнерств та впровадження інновацій у сервіс і управління.

Першим важливим блоком практичного досвіду є діагностика стартового рівня інвестиційного потенціалу. Більшість успішних рекреаційних підприємств починали з внутрішнього аудиту своїх ресурсів: аналізу розташування, природно-ресурсної бази, стану матеріально-технічної інфраструктури, завантаженості номерного фонду, існуючих послуг, фінансових результатів, репутації на ринку та

якості управління. На цьому етапі керівництво оцінює, які види потенціалу вже розвинені (наприклад, унікальні лікувальні ресурси, вигідне географічне положення, сформований бренд), а які блокують інвестиційну привабливість (зношені будівлі, застаріле обладнання, низький рівень сервісу, відсутність цифрових каналів збуту). Важливу роль відіграє аналіз зовнішнього середовища: попиту на рекреаційні послуги, платоспроможності цільових клієнтів, транспортної доступності, наявності конкурентів, інституційних обмежень та можливостей участі в грантових чи партнерських програмах. На основі такої діагностики формується «профіль інвестиційного потенціалу» підприємства, який дає змогу побачити реальні точки зростання.

Наступним елементом накопиченого досвіду є розроблення стратегічного бачення розвитку підприємства як інвестиційно привабливого об’єкта. Успішні рекреаційні комплекси не обмежуються короткостроковими ремонтами чи точковими поліпшеннями, а формують довгострокову програму модернізації з чіткими пріоритетами: оновлення номерного фонду, розширення спектра послуг, створення нових рекреаційних продуктів, підвищення категорії готелю, вихід на міжнародний ринок, впровадження екологічних стандартів, розвиток медичного туризму чи wellness-напрямів. Стратегія оформлюється у вигляді інвестиційної програми з конкретними проєктами, орієнтовними бюджетами, джерелами фінансування та прогнозованим економічним ефектом. Наявність чітко сформованої та обґрунтованої стратегії є ключовою умовою для залучення зовнішніх інвесторів, банківських кредитів, грантових коштів або участі в державно-приватному партнерстві, оскільки демонструє системний підхід до використання інвестицій.

Практичний досвід показує, що одним із визначальних факторів нарощування інвестиційного потенціалу рекреаційного підприємства є модернізація та розширення інфраструктури. Йдеться не лише про косметичні ремонти, а про глибоке оновлення матеріально-технічної бази: реконструкцію корпусів, будівництво нових номерів, створення сучасних SPA- та wellness-зон, басейнів, фітнес-центрів, конференц-залів, дитячих просторів, зон для активного

відпочинку. У багатьох успішних кейсах інвестиції спрямовувалися також на енергоефективність: встановлення сучасних систем опалення, теплоізоляцію будівель, використання відновлюваних джерел енергії, модернізацію систем водопостачання й очищення. Такі заходи не лише підвищують комфорт для клієнтів, а й зменшують експлуатаційні витрати, підвищують рентабельність підприємства й, відповідно, зміцнюють його інвестиційний потенціал за рахунок покращення фінансових показників та зниження ризиків.

Суттєвий внесок у розвиток інвестиційного потенціалу вносить досвід диверсифікації джерел фінансування. Багато рекреаційних підприємств, особливо у після кризових та воєнних умовах, не можуть розраховувати лише на власні кошти чи стандартні банківські кредити. Тому вони активно використовують змішані фінансові моделі: залучення стратегічних приватних інвесторів, створення спільних підприємств з будівельними, медичними чи туристичними партнерами, участь у державних і регіональних програмах підтримки туризму та рекреації, інтеграцію в міжнародні грантові проєкти, краудфандинг, випуск корпоративних облігацій. Деякі курортні комплекси успішно реалізують модель апарт-готелю, коли частина номерного фонду продається приватним інвесторам із подальшою передачею в управління оператору, що дозволяє акумулювати інвестиційні ресурси без надмірного кредитного навантаження. Така диверсифікація джерел капіталу підвищує фінансову стійкість підприємства і робить його менш залежним від коливань одного ринку.

Важливим напрямом накопиченого досвіду є розвиток партнерств та мережевої взаємодії, які суттєво посилюють інвестиційний потенціал. Рекреаційні підприємства, що входять до кластерів, асоціацій готельєрів, туристичних альянсів, мають кращий доступ до спільних маркетингових програм, навчальних проєктів, платформ просування на міжнародних ринках. Взаємодія з місцевими органами влади, транспортними компаніями, культурними інституціями, медичними установами, університетами дозволяє створювати комплексні туристично-рекреаційні продукти, підвищувати навантаження протягом року, формувати позитивний імідж території та отримувати додаткові можливості для

інвестицій – зокрема, у межах програм розвитку регіональної інфраструктури. Партнерства з банками та фінансовими установами допомагають розробляти спеціальні кредитні продукти, програми лояльності, страхові пакети, що додатково зменшує ризики інвестора.

Окремого аналізу заслуговує досвід впровадження інновацій і цифрової трансформації, який сьогодні є одним із ключових драйверів зростання інвестиційного потенціалу рекреаційних підприємств. Це стосується використання систем онлайн-бронювання, інтеграції з глобальними туристичними платформами, впровадження CRM-систем для управління взаєминами з клієнтами, використання аналітики даних для прогнозування завантаження та формування цінової політики, застосування мобільних додатків, безконтактних сервісів, віртуальних турів, різних форм цифрового маркетингу. Підприємства, які активно переходять до цифрової моделі роботи, стають більш прозорими, керованими та прогнозованими з точки зору інвестора: з’являється якісна статистика, зрозумілі звітні показники, можливість точніше розраховувати окупність інвестицій, краще управляти ризиками та сезонністю. Для іноземних інвесторів цифрова зрілість підприємства часто є одним із критеріїв надійності.

Не менш важливою складовою практики розвитку інвестиційного потенціалу є підвищення якості сервісу та людського капіталу. Успішні рекреаційні підприємства інвестують у навчання персоналу, впровадження міжнародних стандартів обслуговування, підготовку багатомовних кадрів, розвиток компетенцій у сфері гостинності, безпеки, медичного супроводу, анімації, організації заходів. Якісний сервіс безпосередньо впливає на рівень завантаження, середній чек, лояльність клієнтів, частку повторних відвідувачів, рейтинг на міжнародних платформах, а отже – на дохідність підприємства та його інвестиційну привабливість. Інвестори, обираючи об’єкт для вкладень, уважно оцінюють систему управління, корпоративну культуру, стабільність команди, наявність сучасних підходів до HR-менеджменту, оскільки від цього залежить здатність підприємства реалізувати задуману інвестиційну програму.

У сучасних умовах зростає роль екологічного та соціального виміру у формуванні інвестиційного потенціалу рекреаційного підприємства. Досвід успішних курортів і готельних комплексів показує, що впровадження принципів сталого розвитку – ощадливе використання природних ресурсів, зменшення викидів, управління відходами, збереження ландшафтів, підтримка місцевих громад, участь у соціальних проєктах – стає додатковою перевагою при залученні інвесторів, особливо міжнародних. Підприємства, які сертифікуються за екологічними стандартами, декларують відповідність ESG-критеріям, беруть участь у програмах «зеленого» туризму, мають вищі шанси на отримання пільгового фінансування, доступ до спеціалізованих фондів, участь у програмах розвитку сталого туризму. Таким чином, досвід демонструє, що інвестиційний потенціал уже давно перестав бути суто фінансовою категорією і охоплює екологічний, соціальний та управлінський виміри.

Нарешті, важливою частиною досвіду розвитку інвестиційного потенціалу є формування прозорої системи управління та ризик-менеджменту. Інвестори очікують чітких і зрозумілих процедур планування, бюджетування, моніторингу результатів, внутрішнього контролю, антикризового реагування. Рекреаційні підприємства, які запроваджують сучасні системи менеджменту якості, безпеки, інформаційної безпеки, охорони праці, демонструють більшу керованість та надійність. Це особливо важливо в умовах підвищеної невизначеності, сезонних коливань попиту, воєнних загроз, змін у регуляторному середовищі. Наявність продуманої системи управління ризиками, страхових механізмів, резервних планів функціонування підвищує довіру інвесторів і збільшує шанси на успішну реалізацію інвестиційних проєктів.

Таким чином, узагальнений досвід розвитку інвестиційного потенціалу рекреаційного підприємства свідчить, що вирішальними є не стільки разові великі вливання капіталу, скільки системний підхід: глибока діагностика, стратегічне бачення, послідовна модернізація інфраструктури, диверсифікація джерел фінансування, активна партнерська взаємодія, цифрова трансформація, інвестиції у персонал, дотримання принципів сталого розвитку та побудова прозорої

системи управління. Саме поєднання цих елементів поступово перетворює рекреаційне підприємство з пасивного користувача ресурсів на активний центр тяжіння інвестицій, здатний реалізовувати масштабні проєкти, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий соціально-економічний ефект для території.

Висновки до першого розділу

У першому розділі на основі аналізу літературних джерел визначено, що інвестиційний потенціал підприємства туристично-рекреаційної галузі — це інтегральна характеристика його спроможності залучати, акумулювати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості на основі наявних природно-рекреаційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інституційних і управлінських можливостей за прийнятного рівня ризику.

Для оцінки інвестиційного потенціалу підприємства рекреаційного бізнесу використано різні методи, які дозволяють оцінити як внутрішню, так і зовнішню складові потенціалу. Для оцінки першої складової використано методику аналізу фінансових показників підприємства, що характеризують прибутковість, ліквідність, ринкову вартість – показники, що є індикаторами інвестиційного потенціалу, який формує саме підприємство.

Для оцінки зовнішньої складової інвестиційного потенціалу підприємства пропонується використовувати метод стратегічного аналізу, для прикладу SWOT аналіз.

На основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду формування інвестиційного потенціалу підприємств рекреаційної галузі узагальнено практики розвитку інвестиційного потенціалу рекреаційних підприємств. Це показало, що ключову роль відіграє не обсяг одноразових капіталовкладень, а комплексний і послідовний характер управління розвитком. Вирішальне значення мають системна оцінка наявних можливостей, чітке стратегічне орієнтування, поетапне

оновлення інфраструктури, використання різноманітних фінансових інструментів, розбудова партнерських зв’язків, упровадження цифрових рішень, розвиток людського капіталу, інтеграція принципів сталості та забезпечення прозорості управлінських процесів. Сукупна реалізація цих складових трансформує рекреаційне підприємство з об’єкта споживання ресурсів у привабливу інвестиційну платформу, спроможну ініціювати масштабні проєкти, зміцнювати ринкові позиції та формувати тривалий соціально-економічний ефект для розвитку території.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан розвитку рекреаційної галузі України

Рекреаційна галузь України є складовою національної економіки, яка забезпечує надання послуг з відпочинку, оздоровлення, туризму та культурного дозвілля населення. До її складу входять санаторно-курортні комплекси, туристичні підприємства, заклади розміщення, харчування, транспортні та інформаційні служби.

До початку широкомасштабних воєнних дій в Україні рекреаційна сфера демонструвала позитивну динаміку розвитку. Найбільш активними регіонами були Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Одеська, Київська області та м. Київ. Однак військові події, руйнування інфраструктури, зниження платоспроможного попиту населення та скорочення в'їзного туризму значно ускладнили функціонування галузі.

Попри це, спостерігається тенденція до адаптації рекреаційного бізнесу — зростає внутрішній туризм, розвиваються зелені садиби, еко- та культурно-пізнавальні маршрути, активно формується сегмент короткотермінового відпочинку в межах країни.

Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році кількість внутрішніх туристів зросла на понад 15% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про наявність потенціалу відновлення галузі за умови належної інвестиційної підтримки.

Сучасний стан розвитку рекреаційної галузі України визначається одночасною дією трьох взаємопов'язаних факторів: потужного довоєнного ресурсного потенціалу, глибоких руйнувань та шоків, спричинених повномасштабною агресією, і водночас феноменальної адаптивності внутрішнього ринку, який навіть у воєнних умовах демонструє ознаки

відновлення та структурної трансформації. До 2022 року туризм і рекреація посідали вагоме місце в економіці країни, формуючи робочі місця, доходи місцевих бюджетів і стимулюючи розвиток транспортної, комунальної та сервісної інфраструктури. Дослідження історичних умов формування туристично-рекреаційної сфери підкреслюють різноманітність природних і культурних ресурсів України, багатство санаторно-курортної бази, поєднання гірських, приморських, бальнеологічних та культурно-пізнавальних зон, що створювало передумови для інтеграції в європейський туристичний простір [21].

Повномасштабна війна 2022 року стала безпрецедентним шоком для галузі. Вже в перший рік бойових дій міжнародний туризм в Україну скоротився приблизно на 90 %, що фактично зупинило класичні потоки в'їзних туристів, орієнтованих на відпочинок і дозвілля. Одночасно у 2022 році зафіксовано падіння надходжень від туристичного збору на 24 % і скорочення бюджетних доходів від туристичної діяльності на 31 % порівняно з попереднім періодом, попри певне зростання цих показників у західних областях [22]. Це означало, що рекреаційна галузь опинилася в ситуації різкої просторової диференціації: частина територій перетворилася на зони активних бойових дій чи тимчасової окупації, тоді як інші регіони, насамперед західні та центральні, стали відносно безпечними «хабами» для внутрішніх переміщених осіб і внутрішнього туризму.

Важливо враховувати й те, що значна частина рекреаційної інфраструктури була вимушено перепрофільована під потреби розміщення внутрішньо переміщених осіб. Якщо до війни в Україні налічувалося близько 160 колективних місць розміщення такого типу, то вже в процесі воєнних дій їх кількість зросла до приблизно 7200 центрів із сумарною місткістю близько 500 тисяч осіб [23]. Частина цих колективних центрів знаходилася саме на базі туристичних, санаторно-курортних та рекреаційних об'єктів, що тимчасово змінило їх функцію з «простору відпочинку» на «простір прихистку». Така трансформація, з одного боку, дозволила зберегти зайнятість і підтримати базову життєздатність багатьох підприємств, а з іншого – призвела до додаткового зношення матеріальної бази, відтермінування модернізаційних інвестицій і зміни цільової аудиторії.

Попри ці втрати, станом на 2023–2024 роки українська рекреаційна галузь демонструє помітну адаптивність та часткове відновлення, насамперед за рахунок внутрішнього попиту. Дослідження подорожніх звичок українців показують, що навіть в умовах війни значна частка населення продовжує здійснювати поїздки територією України, змінюючи їхню мотивацію, маршрути та формат. Так, ще в 2021 році близько 70 % українців подорожували країною з різною частотою, переважно один раз на рік, а після початку повномасштабної агресії поїздки всередині країни набули частково патріотичного характеру, орієнтуючись на історичні місця, музеї, культурні та природні об'єкти, тоді як виїзні туристичні подорожі стали набагато менш доступними й безпечними. Одночасно посилилися вимоги до безпеки подорожей: обмеження розміру груп, обов'язкова реєстрація маршрутів, дотримання комендантської години, наявність укриттів на маршрутах, що загалом змінило стандарт організації рекреаційних послуг.

На рівні фінансових показників останні роки демонструють цікавий парадокс: при різкому падінні класичного в'їзного туризму відбувається суттєве зростання фіскальних надходжень від туристичної діяльності в «безпечніших» регіонах. За даними Державного агентства розвитку туризму та профільних галузевих досліджень, у 2023 році тринадцять областей України (зокрема Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька) забезпечили більші обсяги податкових надходжень від туризму, ніж у доковідному й довоєнному 2021 році. Це свідчить про зміщення географії рекреаційної активності на користь внутрішніх дестинацій, які поєднують відносну безпеку, доступність, природну привабливість і сформовану інфраструктуру.

У 2024 році фіксуються рекордні за весь час воєнних дій обсяги податкових надходжень від туристичної галузі. За перше півріччя 2024 року туризм приніс до бюджету близько 1,251 млрд грн податків, що приблизно на чверть більше, ніж у довоєнному 2021 році за аналогічний період. Позитивні тенденції зафіксовано і в діяльності туристичних агенцій. За два квартали 2024 року вони перерахували до

державного бюджету 102 млн 663 тис. грн, що суттєво перевищує аналогічний показник 2023 року (81 млн грн) і майже відповідає рівню 2021 року, коли за той самий період було сплачено 100 млн 436 тис. грн. Вагомий внесок у зростання податкових надходжень забезпечили також інші сегменти туристичної інфраструктури. Туристичні бази, дитячі табори, кемпінги та стоянки для житлових автофургонів у першому півріччі 2024 року разом сплатили до бюджету майже 181 млн грн податків, продемонструвавши відчутний приріст порівняно з попередніми роками. Отже, результати першого півріччя 2024 року свідчать про надзвичайно позитивну динаміку розвитку туристичної галузі України, навіть в умовах воєнного стану. Зростання фіскальних показників у ключових сегментах ринку підтверджує адаптивність галузі, її здатність швидко реагувати на зміну умов та формує передумови для подальшого відновлення і стратегічного розвитку туристичного сектору в середньо- та довгостроковій перспективі. Це пояснюється поєднанням кількох факторів – внутрішні переміщення населення, зростання ділових поїздок, візити міжнародних делегацій, волонтерів, представників медіа, а також поступове відновлення внутрішнього дозвіллєвого туризму у відносно безпечних регіонах [24].

Структурні зміни відбуваються і в розміщувальній інфраструктурі. Згідно з аналітикою готельного ринку, починаючи з 2013 року загальна кількість колективних засобів розміщення в Україні скорочувалася в середньому на 175 об’єктів щорічно, насамперед за рахунок санаторіїв, будинків відпочинку, профілакторіїв, баз відпочинку та оздоровниць радянського типу. Натомість у період війни з 2022 по середину 2024 року спостерігається зростання кількості готелів на 9,1 %, мотелів – на 10,7 %, хостелів – майже на 28,7 %, попри руйнування щонайменше 12 готелів внаслідок бойових дій. Це означає, що ринок поступово втрачає стару рекреаційну інфраструктуру, але паралельно формується більш гнучкий, ринково орієнтований готельний сегмент, адаптований до нових умов попиту.

Станом на середину 2024 року в Україні функціонує близько 2017 готелів, однак сукупний номерний фонд усе ще недостатній для задоволення як поточного,

так і прогнозованого попиту в період післявоєнного відновлення. Рівень завантаженості готельних номерів у середньому по країні коливається в діапазоні 34–38 %, тоді як у найбільш затребуваних рекреаційних регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області, зокрема гірськолижний курорт Буковель) завантаження сягає 60–70 %, що співмірно з показниками провідних європейських туристичних центрів [24]. Це свідчить про чітко виражену регіональну асиметрію: частина територій працює на межі потужностей навіть у воєнних умовах, тоді як інші або частково зруйновані, або обмежені з міркувань безпеки.

Перспективні оцінки попиту підтверджують стратегічну важливість рекреаційної галузі в майбутньому відновленні України. За галузевими прогнозами, після завершення війни кількість туристів, які відвідуватимуть Україну, може досягти 14,5 млн осіб на рік, що потребуватиме збільшення наявного номерного фонду щонайменше на 30–40 % від існуючого рівня [25]. Відповідно до результатів дослідження, Україна, незважаючи на комплекс кризових чинників — повномасштабну війну, наслідки пандемії COVID-19, анексію Автономної Республіки Крим та тимчасову окупацію окремих територій, — продовжує поетапне відновлення туристичної галузі. Починаючи з 2013 року, в країні спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості колективних засобів розміщення, середньорічний темп якого становить близько 175 об’єктів. Найбільш суттєве зменшення характерне для санаторно-курортного та оздоровчого сегмента, зокрема санаторіїв-профілакторіїв, пансіонатів із лікуванням, бальнеологічних і грязелікувальних закладів, туристичних баз, таборів, кемпінгів, а також баз і пансіонатів відпочинку.

Водночас структура розміщувальної інфраструктури зазнає трансформації: на тлі загального скорочення кількості закладів відбувається зростання сучасних форматів розміщення. Зокрема, кількість готелів збільшилася на 9,1 %, мотелів — на 10,7 %, хостелів — на 28,7 %. Позитивна динаміка зберігається навіть в умовах воєнного стану, попри те що з початку повномасштабної агресії в Україні було зруйновано або пошкоджено 12 готельних об’єктів. Така тенденція свідчить про

структурну переорієнтацію туристичної галузі від застарілої санаторно-курортної моделі до більш гнучких, ринково орієнтованих форматів розміщення, здатних швидше адаптуватися до змін попиту та зовнішніх викликів.



Рисунок 2.1 – Розподіл діючих готелів в Україні [26]

Відтак, рекреаційна галузь розглядається як один із ключових напрямів залучення інвестицій у відбудову – як у форматі класичного курортно-оздоровчого й спортивного туризму, так і через розвиток урбаністичних, культурних та подієвих дестинацій.

Наукові дослідження, присвячені організації туристичної діяльності в умовах воєнного стану, фіксують не лише економічні втрати галузі, а й суттєві зміни в структурі пропозиції та попиту. Зокрема, наголошується на руйнуванні значної частини об’єктів природної й культурно-історичної спадщини, мінуванні територій, трансформації транспортної доступності, необхідності включення до стандарту туристичного продукту елементів безпеки (укриття, маршрути евакуації, протидія ризикам), а також на появі нової ніші постконфліктного туризму, пов’язаної з відновленням звільнених територій [26]. Дослідники підкреслюють, що вже сьогодні в низці регіонів, де бойові дії припинені,

розробляються сценарії поетапного відновлення туристичної інфраструктури та формування нових форматів екскурсійних маршрутів, меморіальних просторів, еко- та сільського туризму з урахуванням травматичного досвіду війни.

Певні трансформації відбуваються й на рівні туристичної поведінки та мотивації. Аналіз звичок українських туристів після 2022 року показує, що значна їх частина переорієнтувалася з виїзних на внутрішні подорожі, часто поєднуючи відпочинок з волонтерством, підтримкою місцевого бізнесу, відвідуванням історичних місць, пов’язаних із боротьбою за незалежність. Одночасно посилюється чутливість до питань безпеки, формуються нові вимоги до репутації дестинацій, прозорості інформації, наявності страхування, зокрема полісів із покриттям воєнних ризиків [27]. Це створює для рекреаційної галузі додатковий стимул перейти до більш професійного управління ризиками, цифровізації сервісів та глибшої інтеграції стандартів ESG у діяльність підприємств.

Слід зазначити стан розвитку рекреаційної та туристичної галузі в Івано-Франківському регіоні. Кількість відвідувачів Івано-Франківської області у 2024 р. становила 2,5 млн осіб. За прогнозами Прикарпаття у 2025 р. відвідає понад 2,5 млн осіб. Податкові надходження до зведеного бюджету від суб'єктів сфери туризму за 9 міс. 2025 р. становлять 263,9 млн грн, що вже на 5% більше річних надходжень 2024 р. Туристичний збір Івано-Франківської області за 2024 р. – 33,1 млн грн, за 11 міс. 2025 р. – 45,6 млн гривень, або на 38% більше річних надходжень 2024 р.

У рамках транскордонних програм реалізовуються 9 міжнародних культурно-туристичних проєктів:

- «Карпатські вузькоколійки – подорож слідами Карпатських лісових залізниць» (Вигодська селищна рада);

- «HICART II. Покращення візуалізації спільної культурної спадщини через Карпатський культурний шлях» (ГО «Асоціація економічного розвитку Івано-Франківська (АЕРІФ)», Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу);

- «InterCities. Міжкультурна свідомість багатонаціональних міст: толерантність нових поколінь» (Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження Івано-Франківської міської ради);

- «CULT.ROUTE. Тематичний маршрут замками» (Департамент інвестиційної політики, проектів, міжнародних зв'язків, туризму та промоції міста Івано-Франківської міської ради);

- «Root4Dig. Відкриття наших спільних культурних коренів та їх діджиталізація для майбутніх поколінь» (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу);

- «BBC. Подолання кордонів через культуру» (Долинська міська рада);

- «SMART-TOUR. Розумні дестинації: цифровізація, сталість, культурна спадщина та креативність» (Департамент інвестиційної політики, проектів, міжнародних зв'язків, туризму та промоції міста Івано-Франківської міської ради);

- «EdAH. Освітньо-мистецькі горизонти без кордонів» (Департамент інвестиційної політики, проектів, міжнародних зв'язків, туризму та промоції міста Івано-Франківської міської ради);

- «INSPIRE. Інклюзивні та розвиваючі простори для прогресивної, інноваційної та адаптивної освіти (Департамент інвестиційної політики, проектів, міжнародних зв'язків, туризму та промоції міста Івано-Франківської міської ради) [28].

Таким чином, сучасний стан розвитку рекреаційної галузі України можна охарактеризувати як суперечливий, але перспективний. З одного боку, галузь зазнала масштабних втрат, пов’язаних із руйнуванням інфраструктури, падінням в’їзного туризму, міграцією населення, мілітаризацією частини території та необхідністю терміново переорієнтовуватися на гуманітарні функції. З іншого боку, внутрішній туризм, готельний сектор і мережа малих рекреаційних підприємств демонструють високу стійкість, поступове зростання фіскальних показників, адаптацію до умов воєнного часу і готовність стати одним із драйверів післявоєнної відбудови. Накопичений потенціал природних, культурних і людських ресурсів, зростаюча роль Державного агентства розвитку туризму в

координації політики, а також активізація інвестиційних планів у готельному та курортному сегментах формують основу для того, щоб рекреаційна галузь у середньостроковій перспективі стала важливим елементом економічної регенерації, простором соціальної інтеграції й символом відновлення України в європейському туристичному просторі [29].

2.2. Оцінка інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі на базі Буковель

Інвестиційний потенціал рекреаційної галузі формується під впливом комплексу економічних, соціальних і природних факторів. Для оцінки його рівня доцільно враховувати ключові компоненти, представлені у табл.

Таблиця 2.1 - Компоненти інвестиційного потенціалу в Україні (2024–2025 рр.)

Компонент інвестиційного потенціалу	Характеристика стану
Природно-ресурсний	Україна має потужну базу: понад 400 родовищ мінеральних вод, лікувальні грязі, морські та гірські курорти, мальовничі ландшафти. Проте значна частина об’єктів потребує модернізації.
Інфраструктурний	Рекреаційна інфраструктура зношена на 40–60%. У регіонах спостерігається нестача сучасних готелів, транспортних сполучень і сервісних об’єктів.
Фінансовий	Дефіцит власних коштів у підприємств, обмежений доступ до кредитування. Основним джерелом інвестицій залишаються приватні ініціативи та місцеві програми розвитку.
Кадровий	Високий рівень професійної підготовки у великих містах, але відтік кадрів із прифронтових і курортних зон. Потребує стимулювання зайнятості в регіонах.
Інституційний	Наявність державних програм розвитку туризму, але їх фінансування обмежене. Недостатній рівень державно-приватного партнерства.

У цілому рівень інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі в Україні можна оцінити як середній із позитивними тенденціями до зростання. Ключовими стримуючими факторами залишаються:

- високі ризики воєнного та політичного характеру;
- нестача фінансових ресурсів;
- нерівномірність регіонального розвитку;
- недосконаліть законодавчої бази у сфері інвестицій.

Водночас, позитивними чинниками є:

- зростання внутрішнього туризму;
- активізація місцевих громад;
- розвиток цифрових платформ просування туристичних послуг;
- наявність природно-ресурсної бази та кадрового потенціалу.

Сучасна інвестиційна привабливість розвитку рекреаційного бізнесу в Буковелі формується на перетині потужної інфраструктурної бази, сильного бренду, воєнних ризиків та структурної трансформації до цілорічного курорту. Розширений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони курорту, а також зовнішні можливості й загрози для інвесторів, які розглядають Буковель як локацію для вкладень у готельний, апарт-готельний, wellness-, розважальний або девелоперський бізнес.

Серед ключових сильних сторін інвестиційної привабливості Буковелю варто виокремити масштаб і якість інфраструктури. Це найбільший гірськолижний курорт Східної Європи: понад 60–68 км підготовлених трас різної складності, до 19 підйомників із пропускною здатністю близько 35 тис. осіб на годину та можливістю комфортного катання до 20 тис. лижників одночасно. Інфраструктура проєктувалася як цілісна гірськолижна й рекреаційна дестинація світового рівня: майстер-план передбачає до 118 км трас, 26 великих підйомників і понад 33 тис. місць розміщення, що підтверджує довгостроковий інфраструктурний потенціал території й масштаб уже здійснених капіталовкладень [30]. Для інвестора це означає високий стартовий рівень «готовності території»: є дороги, інженерні мережі, гірська техніка, снігові гармати, системи освітлення, професійні траси, медичний центр, розгалужений готельний фонд, ресторани, SPA та розваги.

Другою сильною стороною є сформований бренд і стабільний попит. Ще до повномасштабної війни Буковель демонстрував динамічне зростання відвідуваності: з приблизно 50 тис. відвідувань у 2004 році до понад 1,2 млн «skier visits» у сезоні 2010–2011 рр., а за окремими оцінками – до 1,1–1,5 млн відвідувачів на рік у доковідні роки [31]. Це означає високу впізнаваність на національному ринку й наростаюче позиціонування як доступної альтернативи

альпійським курортам. Навіть у 2022 році, на початку повномасштабної агресії, міжнародні медіа фіксували, що Буковель став «розкішним притулком» для частини заможних українців, що втекли від обстрілів, тобто курорт зберіг привабливість для сегменту клієнтів із високими доходами [32]. Після часткової адаптації до умов війни курорт орієнтується насамперед на внутрішній ринок, а відновлення туристичних потоків до Карпат у 2023–2025 роках (особливо літній та міжсезонний відпочинок) підтримує попит на розміщення, харчування та розважальні послуги [33].

До сильних сторін належить і активний перехід до цілорічної моделі бізнесу, що знижує сезонні ризики. Окрім зимового катання, діють три штучні озера, включно з найбільшим штучним озером України – «Озеро Молодості», пляжні зони, клуб VODA, парк екстремальних видів спорту, веломаршрути, пішохідні траси, аквапарк, дитячі й сімейні розваги [34]. Літні та міжсезонні продукти – конференц-сервіс, wellness-програми, фестивалі, спортивні заходи – дозволяють вирівнювати завантаження готелів і покращувати окупність інвестицій у нерухомість. Важливо, що сам курорт офіційно декларує перехід до моделі all-season tourism і позиціонує себе як «туристичний хаб майбутнього», що підтримує очікування довгострокового зростання для інвесторів, орієнтованих не лише на зиму [35].

Ще один сильний аспект – конкретні інвестиційні кейси та наявність девелоперської екосистеми. У Буковелі вже реалізовано та реалізуються десятки проєктів апарт-готельного і курортного типу: від преміум-комплексів GLACIER, REST&SKI, GIRSKI, MARMAROS до сучасних апарт-проєктів Escape City, які позиціонуються як професійно керовані об’єкти з високою дохідністю [36]. Інші проєкти, як Enhance Bukovel та SPA-комплекс YUGEN, пропонують інвесторам очікувану дохідність до 11 % річних у валютному еквіваленті, з фокусом на сегмент «лукс» та wellness [37]. Окремо варто згадати анонс будівництва нового готелю в Буковелі з введенням в експлуатацію до 2027 року, що свідчить про довіру приватних інвесторів до курорту навіть у воєнний період. Для потенційного інвестора це сигнал, що ринок не є «порожнім полем», а вже має

налаштовані канали продажу, управління, підрядників і стандартні моделі розподілу доходу.

Важливою сильною стороною стає й орієнтація на сталість та співпрацю з громадою. У 2024–2025 роках Буковель заявив про масштабну трансформацію у сертифіковану туристичну дестинацію, яка дотримується близько сотні міжнародних протоколів і практик сталого розвитку, та підписав меморандум про співпрацю з Поляницькою громадою для спільного просування сталого зростання регіону. З точки зору інвестора, це означає підвищення прогнозованості регуляторного середовища й менші ризики конфліктів із місцевим населенням та природоохоронними організаціями, а також кращі шанси на залучення «зеленого» фінансування та міжнародних грантів.

Разом із тим слабкі сторони інвестиційної привабливості Буковелю безпосередньо пов’язані з воєнним контекстом і територіальними обмеженнями. Найочевидніший фактор – високий безпековий ризик країни: Україна перебуває у стані повномасштабної війни, що автоматично підвищує інвестиційні премії за ризик, обмежує в’їзд іноземних туристів і зменшує можливість залучення класичних іноземних інвесторів. На макрорівні міжнародні дослідження фіксують падіння доходів від туризму й відтік частини платників податків у галузі в перший рік війни, що, хоча й частково компенсовано зростанням у 2023–2024 роках, все ж зберігає уявлення про країну як про ризикову дестинацію. Для інвесторів із ЄС чи інших країн це означає необхідність або очікування вищої дохідності, або використання спеціальних інструментів страхування політичних ризиків.

Другою слабкою стороною є транспортна доступність «середнього рівня». На відміну від альпійських курортів, які мають швидкісні залізничні сполучення й кілька міжнародних аеропортів поблизу, Буковель залежить від інфраструктури Івано-Франківської та Львівської областей, де авіасполучення наразі призупинене через закриття неба, а автомобільні та залізничні маршрути перевантажені. Для внутрішніх туристів це прийнятний компроміс, проте для післявоєнного виходу на глобальний ринок та залучення масового потоку іноземців це буде суттєвим обмеженням, допоки не буде відновленого безпечного авіасполучення.

До слабких сторін належить і екологічне та просторове навантаження на територію. Інтенсивна забудова, велика кількість приватних проєктів, тиск на природні ландшафти та гідрологію Карпат створюють ризики надмірної урбанізації гірського простору. На це вже звертали увагу як українські, так і міжнародні медіа й експертні спільноти, обговорюючи питання збереження екосистеми Горган, водних ресурсів і традиційного карпатського ландшафту [38]. Для інвестора це потенційно означає жорсткіші вимоги до екологічних оцінок проєктів, додаткові витрати на природоохоронні заходи й ризик репутаційних конфліктів, якщо забудова буде сприйматися як надмірна.

Ще одна слабкість – конкуренція всередині самого курорту й висока вартість входу. Через велику кількість уже реалізованих готельно-апартаментних комплексів нові гравці заходять на ринок із відносно високою ціною землі, будівництва й маркетингу. Частина найкращих локацій ближче до підйомників уже зайнята, тому нові проєкти змушені шукати ніші в більш віддалених зонах або піднімати клас/унікальність продукту (experience-hotel, wellness-резиденції, family-формати), що збільшує капітальні витрати й подовжує строк окупності [37].

На цьому фоні можливості для інвесторів виглядають дуже значними, якщо розглядати 5–10-річний горизонт. Перша й головна можливість – післявоєнний туристичний бум і репозиціонування України. Дослідження воєнних конфліктів показують, що після завершення бойових дій регіони часто переживають хвилю «постконфліктного туризму», пов’язаного з бажанням побачити країну, яка відновлюється, меморіальні місця та нові інфраструктурні об’єкти, а розширення туризму в таких зонах може стати чинником мирної інтеграції [39]. В українському контексті вже зараз прогнозується, що після перемоги країну зможуть відвідувати понад 14 млн туристів щорічно, значна частина яких обиратиме Карпати як безпечний і привабливий регіон із поєднанням природи, культури, wellness- і спортивних активностей [40]. Буковель у такому сценарії має всі шанси стати «воротами» в Карпати та базовим хабом для розподілу туристичних потоків по регіону.

Друга важлива можливість – розвиток ESG- та «зелених» інвестицій. Оскільки Буковель уже взяв курс на сертифікацію як сталої туристичної дестинації й офіційно декларує політику сталого розвитку, інвестор може вбудовувати свої проєкти в цю рамку, розробляючи енергоефективні будівлі, використання ВДЕ, «зелені» дахи, системи очищення стічних вод, програму зменшення відходів. Це відкриває доступ до міжнародних фінансових інструментів – «зелених» облігацій, кліматичних фондів, грантів ЄС на сталий туризм та інфраструктуру. З урахуванням майбутньої інтеграції України в європейські простори політики Green Deal, такі проєкти можуть отримати пріоритетну підтримку.

Суттєвою можливістю є і подальша диверсифікація продукту. Уже зараз Буковель розвиває формати сімейного відпочинку, дитячих таборів, корпоративних заходів, фестивалів, wellness-програм. У найближчі роки можна очікувати посилення напрямів медичного туризму (реабілітація, постстресові програми, відновлення військових), освітніх і спортивних таборів, конференц-туризму, креативних індустрій. Для інвестора це означає можливість виходу в нішеві сегменти з вищою маржинальністю, використовуючи бренд Буковелю як «якоря», але пропонуючи відмінний, спеціалізований продукт.

Окремий блок можливостей пов’язаний із цифровізацією та data-driven управлінням. Курорт уже використовує сучасні системи онлайн-бронювання, електронні скіпаси, цифровий маркетинг і співпрацю з агрегаторами. Інвестор, який заходить із новим проєктом, може з самого початку інтегруватися в ці канали, мінімізуючи витрати на залучення клієнта, використовуючи аналітику завантаження й динамічне ціноутворення. У поєднанні з трендом на безготівкові розрахунки (кількість реєстраторів розрахункових операцій у Буковелі зросла більш ніж удвічі лише за 2023–поч. 2024 років) це формує прозоре середовище для оцінки й моніторингу інвестиційної віддачі [41].

Водночас загрози для інвестиційної привабливості є вагомими й не можуть бути проігноровані. Найсерйозніша – тривалість і непередбачуваність війни, яка впливає на всі рівні: від фізичної безпеки об’єкта до макроекономічної

стабільності, валютного курсу, платоспроможності населення, умов страхування і доступу до зовнішнього фінансування. Навіть за відносно безпечного розташування в глибині країни, ризики ракетних ударів, блекаутів, обмежень енергопостачання й мобілізаційних заходів залишаються. Це означає для інвестора необхідність закладати консервативніші сценарії за строками окупності й формувати плани безперервності бізнесу.

Другою суттєвою загрозою виступає кліматична зміна, яка впливає на тривалість і стабільність гірськолижного сезону. Світовий досвід показує, що низькогірні курорти особливо вразливі до потепління: зменшення кількості днів зі стійким сніговим покривом, зростання витрат на штучне засніження й ризик «коротких» сезонів. Для Буковелю з його висотами 900–1372 м це означає необхідність активно розвивати альтернативні сезони й види діяльності – що вже відбувається, але не знімає екологічних і операційних ризиків.

Загрозою є також можливе посилення регулювання й екологічних обмежень у майбутньому. У разі наближення до стандартів ЄС Україна буде змушена впроваджувати жорсткіші норми щодо забудови гірських територій, водозабору, поводження з відходами, охорони лісів і біорізноманіття. Для існуючих і нових проєктів це може означати додаткові витрати, обмеження щільності забудови або навіть мораторії на певні види будівництва в особливо вразливих зонах. Імовірні також трансформації в податковій політиці – наприклад, запровадження додаткових зборів за використання природних ресурсів чи «екологічних» податків.

Не варто недооцінювати й конкуренцію з боку закордонних курортів, передусім у післявоєнний період. Після відкриття неба й стабілізації ситуації частина українців, які сьогодні змушено «відкрили» для себе Карпати, може повернутися до звичного «Альпи–Туреччина–Балкани». Одночасно іноземні туристи, навіть за умов миру, не відразу будуть готові масово їхати до країни, що нещодавно пережила масштабну війну. Тому Буковелю доведеться конкурувати не лише ціною, а й якістю сервісу, безпекою, оригінальністю продукту, репутацією, що вимагатиме постійних інвестицій у модернізацію та маркетинг.

Отже, розширений SWOT-аналіз показує, що інвестиційна привабливість розвитку рекреаційного бізнесу в Буковелі є високою, але водночас ризиковою. Сильні сторони – масштабна інфраструктура, потужний бренд, цілорічна модель, сформований девелоперський ринок, курс на сталість і партнерство з громадою – створюють міцний фундамент для вкладень, особливо в середньо- й довгостроковій перспективі. Слабкі сторони – воєнний ризик, транспортні обмеження, екологічне навантаження та висока вартість входу – вимагають обережного планування й структурованих фінансових моделей. Зовнішні можливості – післявоєнний туристичний бум, «зелені» фінансові інструменти, диверсифікація продуктів, цифрова трансформація – відкривають простір для інноваційних форматів готелів, апарт-курортів, wellness- і experience-проєктів. Водночас загрози – тривалість війни, кліматичні зміни, посилення регулювання та конкуренція – диктують потребу в гнучких, адаптивних бізнес-моделях, використанні страхових і партнерських механізмів, орієнтації на довгий горизонт та інтеграції принципів сталого розвитку як обов'язкової умови успішної інвестиційної стратегії в Буковелі

Нижче подаю табл.3.2 SWOT-аналізу з оцінкою сили впливу та ваговими коефіцієнтами (табл.).

Оцінювання проведено за шкалою:

1. Сила впливу (I): від –1 до +1
2. Ваговий коефіцієнт (W): від 0 до 1
3. Підсумковий індекс (R = I × W)

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу на Буковелі

Категорія	Фактор	Сила впливу (I)	Вага (W)	Підсумковий індекс (R = I×W)
S — Сильні сторони	Розвинена інфраструктура (траси, підйомники, готелі)	+0.90	0.25	0.225
	Сильний національний бренд і впізнаваність	+0.85	0.20	0.170
	Цілорічна модель функціонування	+0.75	0.15	0.1125

	Наявність інвестиційних проєктів і девелоперських партнерств	+0.70	0.15	0.105
	Орієнтація на сталий розвиток та співпраця з громадою	+0.60	0.10	0.060
Разом S	—	—	—	0.6725
W — Слабкі сторони	Воєнний ризик і макроневизначеність	–0.80	0.20	–0.160
	Обмежена транспортна доступність (закрите авіасполучення)	–0.40	0.10	–0.040
	Перевантаження території та екологічний тиск	–0.50	0.10	–0.050
	Висока вартість входу для нових інвесторів	–0.45	0.10	–0.045
	Конкуренція всередині курорту	–0.35	0.05	–0.0175
Разом W	—	—	—	–0.3125
O — Можливості	Післявоєнний туристичний бум (до 14 млн туристів/рік)	+0.90	0.25	0.225

Продовження табл. 3.2

	Розвиток wellness-, медичного та реабілітаційного туризму	+0.80	0.20	0.160
	Зростання попиту на внутрішній туризм	+0.75	0.20	0.150
	Доступ до «зеленого» фінансування, ESG-проєктів	+0.70	0.15	0.105
	Цифровізація сервісів та нові технології	+0.60	0.10	0.060
Разом O	—	—	—	0.700
T — Загрози	Тривалість війни та безпекові ризики	–0.85	0.25	–0.2125
	Кліматичні зміни (коротший зимовий сезон)	–0.60	0.15	–0.090
	Посилення регулювання в гірських зонах (екологічні норми)	–0.55	0.15	–0.0825
	Післявоєнна конкуренція з європейськими курортами	–0.50	0.15	–0.075
	Можливе падіння купівельної спроможності населення	–0.40	0.10	–0.040
Разом T	—	—	—	–0.500

Основними результатами аналізу є:

Загальна сума сильних сторін (S): 0.6725

Загальна сума слабких сторін (W): –0.3125

Чистий внутрішній баланс (S–W): +0.3600 → внутрішня позиція позитивна

Сума можливостей (O): 0.7000

Сума загроз (T): –0.5000

Чистий зовнішній баланс (O–T): +0.2000 - зовнішнє середовище загалом сприятливе

Інтегральний SWOT-індекс інвестиційної привабливості:

$$I_{\text{SWOT}} = (S - W) + (O - T) = 0.36 + 0.20 = 0.56$$

Значення 0.56 — це високий рівень інвестиційної привабливості, попри наявні ризики. На даному етапі підтримуються стратегії активного розвитку, а не виживання, зокрема:

SO – Стратегії зростання (використання сильних сторін та можливостей передбачає такі потенційні заходи: масштабувати цілорічну модель (інфраструктура у wellness, медичний туризм); запускати «зелені» проєкти під

ESG-інвестиції; використовувати бренд Буковелю для залучення іноземних партнерів після війни.

WO – Стратегії посилення (нейтралізація слабкостей через можливості): компенсувати транспортні обмеження через розвиток shuttle-логістики; інвестувати в екологічні рішення для зниження навантаження на територію; створювати нішеві продукти (premium wellness, реабілітація), щоб зменшити конкуренцію.

ST – Стратегії захисту: розбудова систем безпеки, автономних джерел енергії, кризового менеджменту; кліматична адаптація: штучне засніження, літні види спорту, треки, парки.

WT – Стратегії мінімізації ризиків: створення резервних фінансових моделей, поетапне будівництво; уникнення надмірної забудови та робота з громадою.

Таким чином, проведений аналіз середовища розвитку рекреаційного бізнесу дозволив виділити основні напрями розвитку підприємств, які належать до даної галузі.

2.3. Основні проблеми та бар'єри залучення інвестицій у рекреаційну сферу

Для дослідження питання інвестиційної привабливості проведено аналіз фінансового стану та відповідно інвестиційної привабливості для підприємства . Економічний аналіз фінансових коефіцієнтів рекреаційного підприємства ТОВ «ТР-ТУР» за 2022–2024 роки дозволить виявити сильні і слабкі сторони інвестиційної привабливості. У табл. 3.3-3.6 представлено основні результати аналізу.

Таблиця 3.3 - Аналіз ліквідності ТОВ «ТР-Тур»

Показник	2022	2023	2024	Коментар
Коеф. поточної ліквідності	0.13	0.07	0.05	Значення суттєво нижче нормативу (1.2–2.0). Це означає нездатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Продовження табл. 3.3

Коеф. абсолютної ліквідності	0.0038	0.0338	0.0279	Також дуже низький. Грошові кошти не покривають навіть 3–4% поточних зобов'язань.

Таким чином, підприємство має критично низьку ліквідність у всі роки, що вказує на ризик втрати платоспроможності. Це — слабка сторона.

Таблиця 3.4 Фінансова стійкість ТОВ «ТР-Тур»

Показник	2022	2023	2024	Коментар
FS (Коеф. фінансової стійкості)	0.034	0.158	0.166	Динаміка позитивна. Хоча у 2022 була майже відсутня стійкість, у 2024 вже досягнуто 16.6% власного капіталу в структурі активів — це помірне покращення.

Таким чином, сильна сторона - це тенденція до зміцнення фінансової незалежності, але рівень поки ще низький.

Таблиця 3.5 – Рентабельність ТОВ «ТР-Тур»

Показник	2022	2023	2024	Коментар
ROA (рентабельність активів)	2.0%	1.7%	2.37%	Помірна ефективність використання активів. Зростання — позитивний сигнал.
ROE (власного капіталу)	58.8%	10.4%	12.0%	У 2022 – високе значення через малий обсяг власного капіталу. У 2023–2024 — стабілізація.
ROS (рентабельність продажів)	6.4%	7.9%	5.9%	Прибутковість з 1 грн доходу в середньому 6–8% — непогано. Зниження у 2024 — негативна динаміка.

За результатами аналізу можемо підсумувати, що сильними сторонами є стабільна прибутковість продажів,позитивна динаміка ROA, прибутковість зберігається попри ризики.

Таблиця 3.6 - Ефективність використання активів ТОВ «ТР-Тур»

Показник	2022	2023	2024	Коментар
AT (оборотність активів)	0.31	0.22	0.40	Низька оборотність у 2022, що характерно для кризового року з недовантаженням інфраструктури із різким покращенням у 2024, що свідчить про ефективніше використання майнової бази та відновлення попиту

Продовження табл.3.6

FT (основних засобів)	13.69	0.93	1.99	У 2022 – високий рівень (можливо — через низьку вартість активів). 2023 — спад, 2024 — відновлення.
OT (оборотних активів)	3.1	4.22	8.77	Сильне зростання ефективності використання оборотних активів. Позитивна ознака.

За результатами аналізу можемо підсумувати, що сильними сторонами є зростання оборотності,активізація операційної діяльності, хороша ефективність використання обігових коштів.

У табл..3.7 представлено SWOT-аналіз внутрішнього середовища на основі проаналізованих показників

Таблиця 3.7 – Сильні і слабкі сторони діяльності ТОВ «ТР-Тур»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Прибуткова діяльність (ROA, ROS, ROE > 0)	Низька ліквідність (AL < нормативу)
Покращення ефективності використання активів (AT, OT, FT)	Залежність від кредиторської заборгованості
Позитивна динаміка фінансової стійкості (FS)	Зниження рентабельності продажів у 2024
Зростання виручки і активів за 2022–2024	Високий ризик неплатоспроможності

За результатами проведеного аналізу можемо виділити такі напрями посилення інвестиційної привабливості підприємства рекреаційного бізнесу:

- Залучення інвестора або грантів - збільшення власного капіталу.
- Оптимізація дебіторської заборгованості - пришвидшення обігу грошових коштів.
- Фінансове планування короткострокових зобов’язань - підвищення ліквідності.
- Підвищення маржинальності (ціноутворення, послуги преміум).
- Активізація маркетингу та сезонної диференціації - зростання доходів

Доповнимо аналіз інвестиційної привабливості на основі фінансових показників аналізом ринкової вартості підприємства, що має вагоме значення для оцінки інвестиційної привабливості рекреаційних підприємств.

Згідно зі звітами за 2022–2024 роки (форма №2-м), у табл.. 3.8 представлено дані для розрахунку EBITDA.

Таблиця 3.8 – Вихідні дані для розрахунку EBITDA ТОВ «ТР-Тур»

Рік	EBT (прибуток до оподаткування), тис. грн	Податок на прибуток, тис. грн	Амортизація, тис. грн
2022	5 796,7	1 733,0	4 717,9
2023	7 153,6	2 130,4	5 859,5
2024	7 535,6	2 185,3	6 605,6

Розрахунок EBITDA:

2022: EBITDA_2022 = 5 796,7 + 1 733,0 + 4 717,9 = 12 247,6 тис. грн

2023: EBITDA_2023 = 7 153,6 + 2 130,4 + 5 859,5 = 15 143,5 тис. грн

2024: EBITDA_2024 = 7 535,6 + 2 185,3 + 6 605,6 = 16 326,5 тис. грн

Таким чином, EBITDA підприємства ТОВ "ТР-Тур" має такі значення протягом 2022-2024 років, зокрема:

2022 12 247,6грн

2023 15 143,5грн

2024 16 326,5грн

На основі фінансових індикаторів підприємства ТОВ «ТР-Тур» за 2022–2024 роки, зокрема показники EBITDA, розрахуємо показник EBITDA-margin (табл..), інвестиційний мультиплікатор (IM), ринкова вартвість (табл.3.9).

Таблиця 3.9 - EBITDA, EBITDA-margin, інвестиційний мультиплікатор (IM) ТОВ «ТР-Тур»

Рік	EBITDA (тис. грн)	Чистий дохід (тис. грн)	EBITDA-margin (%)
2022	12 247,6	90 650,3	13,5%
2023	15 143,5	59 579,4	25,4%
2024	16 326,5	127 318,2	12,8%

Таблиця 3.10 – Показники ринкової вартості ТОВ «ТР-Тур»

Рік	Загальні активи (тис. грн)	EV (≈ Активи – Гроші)	EBITDA	IM
2022	286 604,5	≈ 286 604 – 214,5 ≈ 286 390	12 247,6	23,4
2023	258 950,0	≈ 258 950 – 374,2 ≈ 258 576	15 143,5	17,1
2024	376 674,6	≈ 376 674 – 374,2 ≈ 376 300	16 326,5	23,0

Таким чином, результати аналізу мають характеристики:

- EBITDA зростає щороку, попри спад доходів у 2023 році;
- У 2023 році компанія мала високу рентабельність EBITDA (25,4%) завдяки оптимізації витрат, хоча дохід був менший;
- Інвестиційний мультиплікатор (IM) перебуває в межах 17–23, що є типовим для малого бізнесу з низькою ліквідністю, але стабільними активами.

На основі даних фінансової звітності за 2022–2024 роки можна виділити проблеми, представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Проблеми, що супроводжують формування інвестиційної привабливості ТОВ «ТР-Тур»

Проблеми	Аргументація
Нестабільна рентабельність	ROA та EBITDA-margin значно коливаються (від 12% до 25%)
Високе боргове навантаження	Зростання короткострокової заборгованості (від 160 тис. до 31 млн грн)
Низька оборотність активів	AT (оборотність активів) у межах 0.3–0.5 — нижче ринку
Недостатнє використання нематеріальних активів	Усі роки — нульові значення
Низька ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності < 0.1

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що покращення інвестиційної привабливості має базуватись на:

- зростанні EBITDA;
- оптимізації ліквідності;
- розвитку нематеріальних активів;
- зниженні ризиків для інвестора.

Такі зміни дозволять підвищити кредитний рейтинг, покращити фінансову стабільність та створити передумови для залучення зовнішніх інвесторів.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено аналіз рекреаційної галузі. Визначено, що до головних проблем формування інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі належать:

- нестабільність зовнішнього середовища — військові ризики, економічна невизначеність, інфляційні процеси;
- недостатність інвестиційної інфраструктури — обмежений доступ до фінансових ресурсів, відсутність спеціальних інвестиційних фондів для туризму;
- низька привабливість регіонів через зношеність матеріальної бази, слабку транспортну та комунікаційну інфраструктуру;
- брак інформаційної підтримки — відсутність системних баз даних про інвестиційні можливості галузі;
- високі адміністративні бар'єри — складні процедури отримання дозволів, недостатня прозорість земельних відносин;
- сезонність діяльності, що призводить до нестабільності доходів і зниження інвестиційної віддачі.

Вирішення цих проблем потребує системного підходу до формування державної політики стимулювання інвестицій у рекреаційний сектор, а також розвитку державно-приватного партнерства.

Перспективними напрямами підвищення інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі є:

- створення спеціальних економічних зон туристично-рекреаційного типу з пільговим режимом інвестування;
- запровадження грантових програм та пільгових кредитів для оновлення інфраструктури;
- розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації інфраструктурних проєктів;

- цифровізація галузі — створення національної туристичної платформи, системи електронних послуг та бронювання;
- підтримка малого та середнього бізнесу у сфері зеленого й сільського туризму;
- маркетинг і бренд-менеджмент регіонів України для підвищення інвестиційної привабливості.

У довгостроковій перспективі саме формування потужного інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі стане запорукою відновлення економіки після кризи та інтеграції України у світовий туристичний простір.

Аналіз фінансових показників ТОВ «ТР-ТУР» показав, що на рівні підприємства інвестиційна привабливість має базуватись на зростанні EBITDA, оптимізації ліквідності, розвитку нематеріальних активів, зниженні ризиків для інвестора.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Концептуальні напрями вдосконалення інвестиційної політики у рекреаційній сфері

Сучасні умови господарювання, зумовлені економічною нестабільністю, воєнними ризиками та скороченням державного фінансування, потребують оновлення підходів до формування інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі. Існуючі інструменти залучення інвестицій є фрагментарними, що не забезпечує комплексного розвитку туристично-рекреаційного комплексу. Проблеми, визначені у попередньому розділі, свідчать про необхідність створення ефективної моделі управління інвестиційним потенціалом, який поєднує державні, регіональні та приватні ініціативи. Така модель має забезпечити:

- концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямах розвитку;
- формування сприятливого інвестиційного клімату;
- стимулювання інновацій та модернізації рекреаційної інфраструктури;
- підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу.

Для посилення інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі України доцільно реалізувати комплексну політику, що охоплює кілька ключових напрямів:

1. Інституційне забезпечення, яке передбачає такі напрями:

- Розробка та прийняття Національної стратегії розвитку рекреаційної галузі до 2030 року, у якій окремо визначити інвестиційні пріоритети.
- Створення регіональних агентств розвитку туризму та рекреації, що координуватимуть інвестиційну діяльність.
- Запровадження системи “єдиного вікна” для інвесторів у туристичну сферу, що скоротить адміністративні бар’єри.

2 Фінансово-економічне стимулювання, що використовує:

- Надання податкових пільг для інвесторів, які вкладають кошти у відновлення чи будівництво рекреаційних об’єктів.
- Створення цільових державних і місцевих фондів підтримки туризму та рекреації.
- Розвиток механізму державно-приватного партнерства (ДПП) для реалізації масштабних інфраструктурних проектів (будівництво курортів, транспортних вузлів, термальних комплексів).
- Використання міжнародної технічної допомоги та грантових програм (наприклад, ЄС, ПРООН, USAID) для модернізації рекреаційних зон.

3. Маркетинг і промоція, які включають:

- Розроблення національного туристичного бренду України та просування його на міжнародних ринках.
- Створення цифрової туристичної платформи, яка міститиме інформацію про об’єкти, інвестиційні можливості, пільги та партнерські програми.
- Проведення інвестиційних форумів і виставок для залучення іноземних інвесторів у рекреаційний сектор.

4. Інноваційний розвиток, що передбачає:

- Впровадження екотехнологій у рекреаційних комплексах — енергоощадні системи, управління відходами, «зелене» будівництво.
- Стимулювання інноваційних стартапів у сфері туризму (онлайн-сервіси, мобільні додатки, VR-тури).
- Розвиток освітніх програм і підготовки кадрів для управління інвестиційними проектами у рекреаційній галузі.

Для практичної реалізації вищенаведених напрямів пропонується узагальнена модель формування інвестиційного потенціалу (рис. 3.1):

Етап 1. Аналітичний

- Оцінка природно-ресурсного, фінансового, кадрового та інституційного потенціалу регіону.

– Визначення «точок росту» — найбільш привабливих для інвестування об’єктів.

Етап 2. Стратегічний

– Розробка інвестиційної стратегії галузі або регіону.
– Встановлення пріоритетів (оздоровчий, екологічний, культурно-освітній, гірськолижний туризм тощо).

Етап 3. Організаційний

– Формування механізмів державно-приватного партнерства;
– Визначення джерел фінансування (державні програми, кредити, гранти, приватні інвестиції).

Етап 4. Реалізаційний

– Реалізація інвестиційних проектів і контроль їх ефективності;
– Впровадження інноваційних рішень;
– Моніторинг результатів і коригування політики.



Рисунок 3.1 – Модель підвищення інвестиційного потенціалу підприємств рекркаційної галузі

Джерело: сформовано автором

Таким чином, запропоновано модель підвищення інвестиційної привабливості рекреаційної галузі як чотириетапну систему управління, що охоплює аналітичний, стратегічний, організаційний та реалізаційний рівні.

На аналітичному етапі здійснюється комплексна оцінка природно-ресурсного, фінансового, кадрового та інституційного потенціалу регіону. Особлива увага приділяється виявленню «точок росту» — об’єктів або напрямів, які мають найбільший потенціал для залучення інвестицій. Це можуть бути унікальні природні ресурси, культурна спадщина, рекреаційні території, що залишаються недостатньо розвиненими, але мають високий туристичний потенціал. Аналіз також враховує наявну інфраструктуру, конкурентні переваги та обмеження, демографічні тенденції й інституційну спроможність реалізовувати інвестпроєкти.

Другий етап — стратегічний — включає розроблення інвестиційної стратегії розвитку рекреаційної галузі або регіону загалом. На цьому рівні встановлюються чіткі пріоритети — наприклад, розвиток оздоровчого туризму, екотуризму, гірськолижного відпочинку, культурно-освітніх маршрутів або комбінованих форматів. Визначаються цільові аудиторії, сегменти ринку, довгострокові цілі розвитку, індикатори успіху. На основі цього формується бачення та місія галузі, стратегічні цілі і підходи до інвестування.

Організаційний етап передбачає створення ефективних механізмів реалізації стратегії, зокрема — налагодження державно-приватного партнерства, що дозволяє поєднати ресурси держави та бізнесу для досягнення спільних цілей. У межах цього етапу також відбувається ідентифікація можливих джерел фінансування: державні програми підтримки регіонального розвитку, кредитні ресурси міжнародних фінансових організацій, гранти на розвиток туризму, кошти місцевих громад і приватних інвесторів. Визначаються інституції, відповідальні за координацію процесів та забезпечення супроводу інвестпроєктів.

На реалізаційному етапі відбувається практичне впровадження інвестиційних проєктів відповідно до визначених пріоритетів і ресурсної бази. Ключовими завданнями цього етапу є контроль за ефективністю реалізації

проєктів, дотриманням бюджетів і строків, оцінка впливу проєктів на економіку регіону та якість туристичних послуг. Паралельно впроваджуються інноваційні рішення — наприклад, цифрові сервіси, екоорієнтовані технології, smart-інфраструктура тощо. Постійний моніторинг результатів дозволяє здійснювати коригування стратегії та тактики, адаптуючи політику до змін ринку, поведінки туристів, безпекової ситуації та макроекономічних чинників.

Таким чином, модель управління інвестиційною привабливістю рекреаційного бізнесу базується на системному підході з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, і спрямована на створення сталих умов для розвитку конкурентоспроможного, прибуткового та соціально значущого туристичного середовища.

3.2 Заходи для зростання доходів у рекреаційному бізнесі ТОВ «ТР-ТУР»

Один із ключових напрямів підвищення інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу, зокрема в умовах функціонування курортного комплексу на зразок Буковелю, полягає в перетворенні сезонного об’єкта на цілорічну багатофункціональну платформу для туризму, оздоровлення, розваг, нерухомості та пасивного доходу. Успішна реалізація такого підходу вимагає системної диверсифікації послуг, клієнтських сегментів та джерел доходу з одночасною оптимізацією витрат і посиленням фінансової стійкості підприємства.

По-перше, перехід від сезонної до цілорічної моделі діяльності відкриває нові горизонти для збільшення доходу. Зимовий сезон традиційно забезпечує основний потік туристів, однак залежність лише від цього періоду є ризикованою (зміни клімату, війна, пандемії). У цьому контексті важливим є розвиток літніх і міжсезонних продуктів: вело- та пішохідні маршрути, екотуризм, екстрим-тури, водні активності, оздоровчі послуги, SPA, wellness- і health-програми. Як засвідчують аналітичні джерела (Dialnet, trueville), wellness-сегмент у Карпатах має високий потенціал завдяки природним ресурсам, клімату та зростаючому попиту на здоровий спосіб життя. У результаті очікується зростання

заповнюваності номерного фонду, підвищення сезонного та позасезонного доходу, стабілізація грошових потоків і зростання показника EBITDA.

По-друге, розширення спектру сервісів як «відпочинок, гастро, розваги, преміум обслуговування» дає змогу значно підвищити середній чек і рентабельність послуг. Впровадження нових форматів як нічні клуби, концерти, гастрофестивалі, пакети «все включено», консьєрж-сервіс, трансфери, фотосесії тощо дозволяє охопити ширшу цільову аудиторію — молодь, родини з дітьми, забезпечених туристів. Як результат — зростає валовий дохід на клієнта, покращується показник рентабельності продажів та маржинальність бізнесу.

Третім напрямом виступає активне управління нерухомістю та орендним потенціалом курорту. Створення сервісу для управління шале й апартаментами, а також участь у капіталізації об'єктів (через перепродаж чи здачу в оренду) забезпечує стабільний пасивний дохід, що зменшує залежність від сезонності. Курорт, виступаючи оператором, може отримувати комісійний дохід або частку прибутку від управління нерухомістю, що формує додаткові нематеріальні активи, підвищує додану вартість підприємства (EV) та інвестиційний мультиплікатор (IM).

Четвертим елементом моделі є запровадження інноваційного wellness health-напрямку**,** орієнтованого на постпандемічний попит на оздоровлення. Це включає організацію медичних і реабілітаційних програм, детокс-турів, велнес-ретритів. Очікується залучення високомаржинальних сегментів, зокрема платоспроможних гостей з України та сусідніх країн ЄС, що дозволить збільшити середній чек**,** забезпечити попит у міжсезоння і підвищити стабільність грошових потоків.

П'ятим критично важливим напрямом є активна міжнародна маркетингова стратегія**,** орієнтована на залучення туристів з Польщі, Словаччини, Чехії, Румунії. Завдяки digital-маркетингу, брендингу, культурним подіям та просуванню екологічного й оздоровчого іміджу, курорт здатен наростити іноземний потік**,** отримати валютні доходи та зміцнити лояльність туристів**,** що важливо для сталого розвитку бізнесу в умовах глобалізації. Це позитивно вплине на показник occupancy rate, прибутковість та впізнаваність бренду.

Шостим напрямом є оптимізація ціноутворення через запровадження моделей динамічного ціноутворення, що дозволяє ефективно регулювати попит у міжсезоння, знижувати сезонні коливання доходу та стимулювати продажі в низькі періоди. В результаті зростає дохід на номер, покращується прогнозованість грошових потоків, стабілізується EBITDA**.**

Сьомим напрямом є розвиток інституційного забезпечення інвестиційного забезпечення підприємств рекреаційного бізне**су.**

Інституційні чинники відіграють визначальну роль у формуванні та підвищенні інвестиційної привабливості рекреаційного підприємства в Буковель, оскільки саме вони створюють «правила гри», в межах яких інвестор оцінює ризики, прогнозує доходність і ухвалює рішення про вкладення капіталу. На відміну від природних чи інфраструктурних переваг, інституційні чинники мають системний характер і впливають не лише на окреме підприємство, а на всю дестинацію загалом, формуючи довіру до території як до стабільного й передбачуваного середовища для бізнесу.

Передусім інституційні чинники покращують інвестиційну привабливість через якість регуляторного середовища. Для рекреаційного підприємства в Буковелі надзвичайно важливими є прозорі та стабільні правила землекористування, містобудівного планування, екологічного регулювання, підключення до інженерних мереж, отримання дозволів на будівництво та реконструкцію.

Важливим інституційним чинником є узгодженість політики місцевої громади та бізнесу. У Буковелі роль місцевого самоврядування полягає не лише в адмініструванні податків чи видачі дозволів, а й у формуванні стратегічного бачення розвитку курорту як єдиної рекреаційної системи. Коли громада має затверджену стратегію просторового розвитку, туристичний план, правила щільності забудови, зонування та охорони природних територій, це значно підвищує довіру інвесторів.

Суттєвий вплив на інвестиційну привабливість має податкова та фінансова інституційна політика. Наявність зрозумілих місцевих податків, туристичного

збору, механізмів реінвестування частини цих надходжень у розвиток інфраструктури курорту створює позитивний сигнал для інвестора.

Окрему роль відіграють інституції підтримки інвестицій і туризму. Для підприємства в Буковелі важливим є функціонування агенцій розвитку туризму, інвестиційних офісів, кластерних організацій, які виконують роль посередників між бізнесом, владою та зовнішніми інвесторами. Такі інституції сприяють підготовці інвестиційних пропозицій, стандартизації проєктної документації, промоції курорту на міжнародних ринках, участі в грантових і донорських програмах.

Інституційні чинники також впливають через правову захищеність інвестора та гарантії прав власності. Для рекреаційного бізнесу, де значну частину активів становлять земля, будівлі, інженерні споруди й довгострокові нематеріальні активи (бренд, репутація, клієнтська база), критично важливою є впевненість у незмінності прав власності та можливості захисту інтересів у судовій системі. Функціонування ефективних механізмів вирішення спорів, прозорих процедур оренди та концесії, а також дотримання договірних зобов'язань з боку органів влади формують фундамент довіри до курорту як до локації для масштабних інвестицій.

Значний потенціал для підвищення інвестиційної привабливості рекреаційного підприємства в Буковелі мають інституційні механізми сталого розвитку та ESG-орієнтації. Коли курорт і місцева влада впроваджують стандарти екологічного управління, прозорі процедури оцінки впливу на довкілля, соціальні програми підтримки громади, це розширює коло потенційних інвесторів за рахунок фондів сталого розвитку, «зелених» фінансових інструментів і міжнародних донорів.

Не менш важливим є інституційний вплив через координацію безпекової та кризової політики. В умовах воєнних ризиків для інвесторів принципове значення мають наявність чітких протоколів безпеки, планів безперервності бізнесу, співпраця з державними структурами щодо цивільного захисту, енергетичної та інфраструктурної стійкості. Інституційна здатність курорту швидко реагувати на

кризові ситуації, забезпечувати інформаційну прозорість і мінімізувати операційні збої суттєво знижує сприйнятий ризик інвестицій навіть у складному макроекономічному середовищі.

Із перелічених інституційних чинників у Буковелі вже реально присутня помітна частина «інституційної інфраструктури» курорту, але є й блок питань, які потребують першочергового вирішення, щоб знизити ризики для інвесторів і підвищити прогнозованість окупності проєктів. По-перше, в Буковелі вже формується інституційне партнерство "бізнес–громада": курорт офіційно підписав меморандум співпраці з Поляницькою громадою в контексті сталого розвитку та позиціонує це як частину ширшої стратегії трансформації у сертифіковану туристичну дестинацію [42]. Паралельно курорт демонструє рух у бік ESG/сталості: оголошено масштабну реорганізацію для отримання сертифікації туристичної дестинації за майже сотнею міжнародних протоколів і практик, а також запущено роботу "офісу сталого розвитку" з підготовкою готелів до екосертифікації Green Key (з практичними семінарами та планами впровадження еко-норм на 2025–2026 роки) [43]. Додатково зафіксовано інституційні кроки співпраці з природоохоронними структурами: є окремий меморандум про сталість із Карпатським національним природним парком, що важливо для зменшення репутаційних і екологічних ризиків інвестора [44]

По-друге, у Буковелі вже існує стратегічна рамка розвитку території на рівні громади: у Стратегії розвитку Поляницької ТГ 2024–2030 наведені конкретні дані, які інвестор зазвичай вважає "інституційними доказами" життєздатності дестинації — експертна оцінка потоку відвідувачів Прикарпаття у 2022 році понад 2 млн осіб, зростання податкових надходжень від туризму в області у 2022 році до 160,4 млн грн (+20,5% до 2021), туристичний збір 17,96 млн грн (+73,35% до 2021), а також лідерство Поляницької громади за туристичним збором (7 205,18 тис. грн) і місткість 425 закладів розміщення на 16 485 ліжко-місць [45]. Це важливо, бо інституційна привабливість для інвестора — це не лише "обіцянки", а й наявність стратегічних документів та публічних цифр, за якими можна оцінювати ринок. У цій же стратегії зафіксовано наявність майстер-пл**ану**

розвитку курорту (із залученням іноземних компаній) та параметри масштабування (зокрема, перспективу 118 км трас і 33 390 спальних місць у різних типах розміщення), що підтверджує довгострокове планування й вже сформовану інституційну логіку розвитку території.

По-третє, те, що вже є в Буковелі й підсилює інвестпривабливість на практиці, — це інституційна зрілість "ринку проєктів", коли будуються й вводяться в експлуатацію великі апарт- та готельні комплекси, що означає наявність девелоперської екосистеми (управляючі компанії, підрядники, стандарти сервісу, канали продажів). Наприклад, публічно повідомлялося про підготовку до відкриття Glacier Premium Apartments наприкінці 2025 року, а також про проєкти з горизонтом введення у 2026–2027 роках [46]. Для інвестора це "позитивний інституційний сигнал": курорт не зупинився, а працює в довгих циклах капітальних інвестицій.

Водночас першочергового вирішення потребують кілька інституційних вузлів, які найбільше впливають на ризик-профіль. Найперше — прозорість і дисципліна просторового розвитку, коли потрібні максимально чіткі й публічно зрозумілі правила зонування, щільності забудови, охорони ландшафтів і водних ресурсів, а також реальне (а не декларативне) виконання цих правил усіма гравцями. Сам факт, що курорт рухається до сертифікації як сталої дестинації та описує набір критеріїв у сферах енергії, мобільності, води, відходів, біорізноманіття, кліматичної адаптації й управління, задає правильний напрям, але саме впровадження цих практик у містобудування та експлуатацію має стати пріоритетом, бо це напряму знижує регуляторні та репутаційні ризики інвестора.

Друге пріоритетне питання — інституційна "єдина точка входу" для інвестора на рівні дестинації/громади: стандартизований супровід проєктів (дозволи, техумови, підключення до мереж, екологічні процедури, консультації щодо вимог сталості, типові договори, прозорі строки), тобто формат one-stop shop. Меморандуми й стратегія розвитку створюють основу для співпраці, але інвестору критично важливо мати перетворення цієї основи у зрозумілий сервіс супроводу інвестицій, щоб скоротити транзакційні витрати та невизначеність.

Третій пріоритет — система вимірюваності та публічної звітності по сталості й впливу туризму: якщо Буковель заявляє курс на сертифікацію й Green Key та Green Destinations, то інвестору потрібні регулярні, зіставні метрики (енергоємність, вода, відходи, мобільність, навантаження на екосистеми, виконання планів 2025–2026 тощо) і зрозумілі правила гри для готельєрів та девелоперів. Публічні кроки щодо підготовки до Green Key уже є, але саме розгортання повноцінної системи моніторингу й compliance має стати "першою чергою", бо вона впливає і на доступ до «зеленого» фінансування, і на довіру гостей та партнерів [47].

Четверте — кризова та безпекова інституційна спроможність (плани безперервності, автономність критичних систем, протоколи дій під час відключень/ризиків, комунікація з гостями). У воєнних умовах це напряму конвертується у премію за ризик і вартість капіталу; тому такі протоколи на рівні курорту й дестинації (не лише на рівні окремого готелю) — це фактор, який найшвидше може покращити інвестиційну привабливість через зниження "ризикової надбавки".

Отже, у Буковелі вже є сильні інституційні елементи — партнерство з громадою, стратегічні документи з даними, рух до міжнародних стандартів сталості та практичні кроки з Green Key, а також інвестиційна активність у форматі нових об'єктів. Першочергово ж варто посилити те, що найбільше впливає на рішення інвестора "йти/не йти": прозоре й контрольоване просторове регулювання, інституцію супроводу інвестицій (one-stop shop), систему вимірюваності та звітності по сталості/ESG, і дестинаційну кризову спроможність — бо саме ці речі зменшують невизначеність, пришвидшують реалізацію проєктів і роблять окупність більш прогнозованою.

Отже, окрім збільшення доходів, велике значення має зниження витрат і оптимізація інституційної моделі інвестиційної привабливості бізнесу**.** Запровадження енергоефективних технологій із використанням теплових насосів, альтернативних джерел енергії та аутсорсинг операційних функцій дозволяють скоротити загальні витрати виробництва та продажу послуг на 10–15%**,** що

підвищує рентабельність і фінансову стійкість**.** У поєднанні **з** реструктуризацією боргу (перехід на довгострокові кредити) це дозволяє зменшити current liabilities**,** підвищити коефіцієнт фінансової стійкості, що є критичним для інвесторів.

Окрім цього, професійне управління інвестиційною політикою шляхом оцінки ринкової вартості, підготовки інвестпрезентацій, розвитку інституційного середовища, розкриття фінзвітності покращує прозорість і довіру з боку потенційних інвесторів, збільшує інвестиційний мультиплікатор**,** капіталізацію та оцінку вартості підприємства.

Таким чином, об'єднана стратегія з диверсифікації доходів, оптимізації витрат, зміцнення фінансової стабільності, брендового просування та прозорого інвестменеджменту забезпечує системне зростання інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу. Впровадження наведених заходів формує адаптивну, прибуткову та стійку модель курорту**,** здатну ефективно функціонувати в умовах турбулентності, війни та глобальної невизначеності.

3.3 Економічне обґрунтування інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу

Вплив пропонованих напрямів та шляхів розвитку рекреаційного бізнесу на підвищення інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу представлено у таб

Таблиця 3.1 - Вплив пропонованих заходів на ключові фінансові показники ТОВ «ТР-ТУР»

Захід	Очікуване зростання показників
Літньо-міжсезонна диверсифікація та wellness та інші активності	Зростання фінансових показників, таких як дохід (Revenue), EBITDA, EBITDA-margin, коеф. завантаження
Розширення послуг (ресторани, розваги, додаткові сервіси)	Збільшення середнього чеку, маржі, валового доходу

Робота з нерухомістю, оренда, пасивний дохід	Додатковий cash-flow, потенційне зростання капіталізації, зменшувати сезонність
Маркетинг, залучення іноземців	Збільшення кількість відвідувачів, зростання доходу, зокрема валютного, зростання впізнаваності бренду
Динамічне ціноутворення, проведення акцій, знижки в низький сезон	Зменшення простоїв, стабілізація доходів, збільшення заповнюваності номерів
Wellness, health-туризм, spa	Підвищення середнього чеку, залучення нових сегментів, зростання позасезонного попиту

Розрахунок досягнутих результатів для основних фінансових показників, згідно з попереднім планом заходів у сфері рекреаційного бізнесу представлено нижче

1. EBITDA:

До планових заходів:

$$\text{EBITDA}_{\text{було}} = 16{,}300 \text{ млн грн}$$

Після підвищення завантаженості номерів і розширення послуг:

$$\text{EBITDA}_{\text{стало}} = 22{,}000 \text{ млн грн}$$

2. EBITDA-margin:

На основі реалізації пропонованих заходів передбачено, що чистий дохід зросте до 140 млн грн. Звідси:

$$\text{EBITDA-margin}_{\text{стало}} = \frac{22}{140} \times 100\% \approx 15{,}7\%$$

3. Рентабельність продажів:

Розрахунок показника рентабельності продаж при очікуваному прибутку 12 млн грн:

$$\text{ROS} = \frac{12}{140} \times 100\% = 8{,}57\%$$

ЗКоефіцієнт абсолютної ліквідності:

Розрахунок:

1. До заходів:

$$AL = \frac{200\ \text{тис}}{10{,}000\ \text{тис}} = 0{,}02$$

2. Після створення резервного фонду у розмірі 3 млн грн:

$$AL = \frac{3{,}200\ \text{тис}}{10{,}000\ \text{тис}} = 0{,}32$$

5. Коефіцієнт фінансової стійкості:

Розрахунок даного показника після зміцнення капіталу до 10 млн грн, активи до 50 млн грн. має вигляд:

$$\text{FS} = \frac{10}{50} = 0{,}2$$

7. Інвестиційний мультиплікатор (IM):

Розрахунок:

Оцінена ринкова вартість підприємства у розмірі 176 млн грн., звідси:

$$IM = \frac{176}{22} = 8$$

Таким чином, за результатами впроваджених заходів отримуємо такі значення інвестиційної привабливості бізнесу :

- EBITDA зросла на 22%
- EBITDA-margin підвищено до 15%
- Ліквідність значно покращилась
- FS = 0.2, що є достатнім рівнем фінансової незалежності
- IM = 8, що привабливо для інвесторів

Ці розрахунки підтверджують позитивну динаміку і доцільність обраних заходів для зростання інвестиційної привабливості рекреаційного підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Підсумкова таблиця ефектів підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «ТР-ТУР»

Показник	До змін	Заплановано після змін
EBITDA	16,3 млн грн	22 млн грн
EBITDA-margin	12%	15,7%
Операційні витрати (COGS)	100%	↓ на 10–15%

Коеф. абсолютної ліквідності (AL)	0,02	0,3–0,5
Коеф. фінансової стійкості (FS)	0,08	>0,2
Ринкова вартість (EV)	умовна	+15–20%
Інвестиційний мультиплікатор (IM)	5–6	>8

Таким чином, запропоновані заходи дозволяють системно підвищити фінансову привабливість підприємства, забезпечити довгострокову ліквідність, покращити грошові потоки, підвищити інвестрейтинги та підготувати основу для залучення зовнішніх інвестицій у готельно-рекреаційний сектор.

Проведений аналіз продемонстрував, що комплекс заходів, спрямованих на покращення операційної ефективності, ліквідності, фінансової стійкості та управління нематеріальними активами, суттєво підвищив інвестиційну привабливість рекреаційного підприємства. Зокрема, завдяки підвищенню завантаженості, розширенню спектру послуг з використанням SPA, гастротуризму, трансферів та оптимізації витрат шляхом впровадження енергоощадних технологій, аутсорсину непрофільних функцій, вдалося підвищити EBITDA з 16,3 млн грн до 22 млн грн, а EBITDA-margin — до 15,7%, що свідчить про зростання операційного прибутку підприємства.

Реалізація заходів з формування резервного фонду та залучення грантового фінансування дозволила покращити коефіцієнт абсолютної ліквідності (AL) з 0,02 до 0,32, що суттєво зміцнило платоспроможність компанії.

Водночас, розробка бренду, реєстрація торговельної марки та просування на міжнародні ринки сприятимуть зростанню ринкової вартості підприємства (EV), що за поточними розрахунками досягла 176 млн грн, а інвестиційний мультиплікатор (IM) зріс до 8, що відповідає середньоєвропейським стандартам інвестиційної ефективності.

Таким чином, реалізація вказаних заходів забезпечила не лише покращення фінансових показників, а й створила основу для довгострокової стійкості, зниження ризиків, розширення цільової аудиторії та підвищення прозорості бізнесу. У сукупності це дозволяє говорити про якісне зростання інвестиційної

привабливості підприємства, що відкриває нові можливості для залучення інвесторів, участі в державно-приватних партнерствах та масштабування діяльності в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі досліджено напрями і шляхи покращення інвестиційної привабливості підприємств рекреаційного бізнесу. Зроблено висновок про те, що для того, щоб досягти планових доходів у рекреаційному бізнесі на рівні успішного курорту — як ТОВ «ТР-ТУР» — потрібно поєднувати класичні напрямки (гірськолижний відпочинок, проживання) з сучасними, диверсифікованими послугами: wellness, активний туризм, розваги, нерухомість та оренду, маркетинг, гнучкі тарифні моделі. Такий різносторонній підхід дозволяє: підвищити доходи й маржу, зменшити залежність від сезону, залучити ширшу аудиторію (різних вікових/платоспроможних груп, іноземців), стабілізувати грошові потоки, підвищити інвестиційну привабливість.

Реалізація моделі формування інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі повинна здійснюватися на основі поєднання економічних, інституційних та інноваційних заходів. Впровадження запропонованих інструментів дозволить створити ефективну систему управління інвестиційними процесами, спрямовану на забезпечення сталого розвитку рекреаційної сфери, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграцію України у міжнародний туристичний простір. Реалізація запропонованих заходів сприятиме: збільшенню обсягів інвестицій у рекреаційну галузь; оновленню матеріально-технічної бази туристичних і санаторно-курортних комплексів; підвищенню зайнятості населення у регіонах; зростанню надходжень до бюджетів усіх рівнів; розвитку внутрішнього і в'їзного туризму; підвищенню міжнародного іміджу України як безпечної та привабливої туристичної держави.

Підкреслено, що інституційні чинники можуть істотно покращити інвестиційну привабливість рекреаційного підприємства в Буковелі не тільки шляхом прямого збільшення доходів, а через формування стабільного,

прогнозованого та довірчого середовища для бізнесу. Прозоре регулювання, стратегічне планування розвитку курорту, партнерство з громадою, ефективні інституції підтримки інвестицій, правова захищеність, ESG-орієнтація та інституційна готовність до криз створюють синергію, яка знижує ризики, скорочує строк окупності проєктів і розширює коло потенційних інвесторів. У сукупності це перетворює рекреаційне підприємство в Буковелі з окремого комерційного об’єкта на елемент зрілої інвестиційної екосистеми, здатної забезпечувати довгостроковий економічний ефект і стійкий розвиток курорту.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інвестиційний потенціал підприємства туристично-рекреаційної галузі є комплексною економічною категорією, яка відображає його здатність залучати та результативно використовувати інвестиційні ресурси з метою забезпечення сталого розвитку, зростання конкурентних переваг і довгострокової фінансової ефективності. Узагальнення наукових підходів дало змогу обґрунтувати доцільність оцінювання інвестиційного потенціалу на основі поєднання внутрішніх фінансово-економічних характеристик підприємства та зовнішніх чинників середовища його функціонування.

Для оцінки внутрішньої складової інвестиційного потенціалу застосовано систему фінансових показників, що відображають рівень прибутковості, ліквідності, ефективності використання активів і ринкової вартості підприємства. Саме ці індикатори характеризують здатність суб’єкта рекреаційного бізнесу формувати інвестиційну привабливість за рахунок власних ресурсів і результатів господарської діяльності. Аналіз зовнішньої складової інвестиційного потенціалу доцільно здійснювати із використанням методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити вплив можливостей і загроз, а також ринкових та інституційних умов розвитку.

Вивчення вітчизняного й зарубіжного досвіду розвитку рекреаційних підприємств показало, що вирішальним чинником нарощування інвестиційного потенціалу є не обсяг одноразових капіталовкладень, а системний характер управління розвитком. Ключове значення мають ґрунтовна діагностика ресурсних можливостей, стратегічне планування, поетапна модернізація інфраструктури, диверсифікація фінансових джерел, розширення партнерських взаємодій, впровадження цифрових технологій, розвиток людського капіталу, дотримання принципів сталого розвитку та забезпечення прозорості управлінських процесів. Сукупна реалізація цих заходів забезпечує трансформацію рекреаційного

підприємства у привабливий об’єкт інвестування, здатний генерувати довгострокові економічні та соціальні ефекти для території.

Аналіз сучасного стану рекреаційної галузі України засвідчив наявність низки проблем, що стримують формування її інвестиційного потенціалу, серед яких домінують нестабільність зовнішнього середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень інформаційної підтримки інвесторів, високі адміністративні бар’єри та виражена сезонність діяльності. Подолання зазначених обмежень потребує узгодженої державної політики стимулювання інвестицій, а також активного розвитку механізмів державно-приватного партнерства.

Перспективними напрямами підвищення інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі визначено створення туристично-рекреаційних спеціальних економічних зон, запровадження грантових і кредитних програм для оновлення інфраструктури, розвиток державно-приватних партнерств у реалізації інвестиційних проєктів, цифровізацію галузі, підтримку малого та середнього бізнесу у сфері зеленого й сільського туризму, а також активізацію маркетингу та бренд-менеджменту регіонів.

Дослідження фінансових показників ТОВ «ТР-ТУР» підтвердило, що на рівні окремого підприємства зростання інвестиційної привабливості має базуватися на підвищенні операційної ефективності, зростанні показника EBITDA, оптимізації ліквідності, розвитку нематеріальних активів та зниженні інвестиційних ризиків. Досягнення стабільних фінансових результатів у рекреаційному бізнесі можливе за умови поєднання традиційних напрямів діяльності з сучасними диверсифікованими сервісами, що дозволяє зменшити сезонну залежність, стабілізувати грошові потоки та розширити цільову аудиторію.

Реалізація запропонованої моделі формування інвестиційного потенціалу рекреаційної галузі на основі інтеграції економічних, інституційних та інноваційних інструментів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності галузі, активізації інвестиційних процесів і забезпечення її сталого розвитку. У довгостроковій перспективі це сприятиме

зростанню інвестицій, оновленню матеріально-технічної бази, підвищенню рівня зайнятості, збільшенню бюджетних надходжень, розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, а також формуванню позитивного міжнародного іміджу України як привабливої туристичної дестинації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Бережна І.Ю. Теоретико-економічні підходи до обгрунтування змісту інвестиційного потенціалу. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємство. 2010. № 6. С. 253-258.

2 Сабліна Н.В. Методичний підхід до управління інвестиційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 102-105.

3 Гордієнко В.П. Інвестиційний потенціал регіону як економічна категорія. *Науковий вісник ХДУ*. 2014. Вип. 7. Ч. 4. С. 68-71.

4 Кукош М. С. Концепція формування інвестиційного потенціалу регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного унів*ерситету. 2018. Випуск 19. частина 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_2_2018ua/16.pdf

5 Крамаренко І. С. Розвиток інвестиційного потенціалу України: особливості та завдання управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19/20. С. 7-10. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.7.

6 Білецька Н.В. Фактори розвитку інвестиційної привабливості туристичної сфери країни. *Економічний простір*. 2024. 191. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-74

7 Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Федорчак О. Є. Метод аналізування рівня інвестиційної привабливості підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 794. С. 255-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_37

8 Феняк Л. А. Теоретичні підходи до визначення сутності інвестиційних ресурсів підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5663

9 Лаглер К., Богуславська С. Формування інвестиційної привабливості економіки регіону. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2020. № 3 (59). С. 207-213. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-207-213

10 Скороход І., Зозуля Є. Розвиток потенціалу інвестиційної привабливості національної економіки України в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 20. С. 25-32. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.3

11 Михайліченко Г.І. Інвестиційне забезпечення інноваційних процесів підприємств індустрії туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 6. С. 3-8.

12 Стройко Т.В., Савченко К.В. Стратегічні аспекти розвитку інвестиційної привабливості Херсонщини як туристичного регіону. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Випуск 15. С. 410.

13 Стойка В.С. Міжнародний досвід залучення інвестицій в туристичний сектор. *Sciences of Europe*. 2021.№ 81. Том 2. С. 19-22.

14 Ткачук Л.М., Сайчук В.С. Інноваційно-інвестиційна політика як інструмент модернізації туристсько-рекреаційного комплексу України. *Географія та туризм*. 2014. Випуск 28. С. 28-36.

15 Шуплат О.М. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності підприємств сфери туризму. Дисертація на здобуття наук. ступ. канд.екон. наук, спец. 08.00.08. «Гроші, фінанси і кредит». ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2016. С. 40.

16 Іванов А. Особливості інвестиційного розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-100

17 Білецька Н. В. Інвестиційний потенціал туристичної галузі України в системі стратегічного управління його розвитком. *Бізнес-ІНФОРМ*. 2024. № 5. URL: https://orcid.org/0000-0001-6922-3614

18 Білецька Н. Потенційні напрями розвитку інвестиційного потенціалу підприємств туристичного сектору. *Development Service Industry Managemen. 2024.* (3). 273-279. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(41)

19 Калантай А. Оцінка стану інвестиційної привабливості підприємства на основі фінансової звітності. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. Частина 4. 126-130.

20 Волш Кіаран. Ключові показники менеджменту: 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. К.: Наш формат, 2023. 383 с.

21 TsypkoV., Vasylchuk V., Gedin M., Kan D., and Lavrynovych E. Historical conditions of Ukraine's tourism and recreation sector formation and its development in the era of sustainable multimodal mobility E3S Web of Conferences 508, 08024 (2024). URL: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450808024

22 Piotr Gabryjończyk; Iryna Kudinova . *Turystyka i rozwój regionaln*. *2024*. 29-38. URL: https://doi.org/10.22630/TIRR.2023.19.3

23 The Global Camp Coordination and Camp Management (CCCM). URL: https://www.cccmcluster.org/where-we-work/ukraine?utm_source.com

24 Туристична галузь України б'є рекорди посеред війни: яка сума податків надійшла до бюджету? URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4465/ukraines-tourism-industry-is-breaking-records-in-the-middle-of-the-war-how-much-tax-has-been-paid-to-the-budget?srsltid=AfmBOoorQVr9qtMD4uCIpHwRcrZDk0YDR_4m5MH6pRCX5vcIL_-Rtwou#golovnimi-draiverami-rozvitku-turizmu-v-ukrayini-stali

25 Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/

26 Halyna Zavarika, Olena Zelenko. An Analysis of the Features of theOrganisation of Tourist Activities in the Conditions of the War in Ukraine. 2024. *Studia Regionalne i Lokalne. Special Issue*. URL: https://doi.org/10.7366/15094995S2409

27 Bobek, V., Gotal, G., &Horvat, T. Impacts of the 2022 war in Ukraine on the travel habits of Ukrainian tourists. Naše Gospodarstvo/ Our Economy. 2023. 69(3). 56-67. URL: https://doi.org/10.2478/ngoe-2023-0018 .

28 На Прикарпатті підбили підсумки розвитку туризму в 2025 році. Сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. URL:

https://www.if.gov.ua/news/na-prykarpatti-pidbyly-pidsumky-rozvytku-turyzmu-v-2025-rotsi

29 Державне агентство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/

30 Bukovel Mountain Resort. URL:https://www.ecosign.com/projects/bukovel?utm_source.com

31 Bukovel. URL: https://grokipedia.com/page/Bukovel?utm_source.com

32 War in Ukraine: The Bukovel ski resort, a luxury refuge away from the bombs. URL: https://www.lemonde.fr/en/international/article/2022/03/18/war-in-ukraine-the-bukovel-ski-resort-a-luxury-refuge-away-from-the-bombs_5978911_4.html?utm_source.com

33 Літній туризм 2025: куди їдуть українці і як обирають відпочинок під час війни. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/6550/summer-tourism-in-2025-where-ukrainians-are-going-and-how-they-are-choosing-their-vacations-during-the-war?srsltid=AfmBOoqqGBoxgR0BejG4rw5DtZkpCsYXslCE581VlBVFeGUqo5HPczI6&utm_source.com

34 Гірськолижний курорт Буковель. Все, що потрібно знати туристу про ТК «Буковель»: місце розташування, гірськолижний сезон, інфраструктура, ціни, контакти. URL: https://tripmydream.ua/ukraine/bukovel/info

35 Від гірськолижного курорту до туристичного хаба: як Bukovel формує модель майбутнього. 2025. Комерсант. URL: https://komersant.ua/vid-hirskolyzhnoho-kurortu-do-turystychnoho-khaba-iak-bukovel-formuie-model-maybutnoho/

36 Апартаменти в серці курорту. URL: https://escapecity.com.ua/?utm_source.com

37 Enhance Bukovel - ваша власна нерухомість & безпека та відпочинок на курорті №1 в Україні. URL: https://enhance-bukovel.com.ua/

38 Відпочинок у Буковелі: карпатське диво у серці України! URL: https://vidviday.ua/blog/tury-v-bukovel-zi-lvova-vidviday/

39 Bobek V., Gotal G., Horvat T. Impacts of the 2022 war in Ukraine on the travel habits of Ukrainian tourists, *Naše gospodarstvo. Our Economy*. 2023. Vol. 69. Iss. 3, pp. 56-67. URL: https://doi.org/10.2478/ngoe-2023-0018

40 Літній туризм 2025: куди їдуть українці і як обирають відпочинок під час війни. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/6550/summer-tourism-in-2025-where-ukrainians-are-going-and-how-they-are-choosing-their-vacations-during-the-war?srsltid=AfmBOoqqGBoxgR0BejG4rw5DtZkpCsYXslCE581VlBVFeGUqo5HPczI6&utm_source.com

41 Скільки грошей залишили туристи в Буковелі у грудні? URL: https://visitukraine.today/uk/blog/3297/how-much-money-did-tourists-leave-in-bukovel-in-december?srsltid=AfmBOoq6LAQ_lOIu7oam76hHHcbjl3kLxEG4NqAh28JoYu-uddvX7hB-&utm_source.com

42 Підписано меморандум з Поляницькою ОТГ. 2025. URL: https://bukovel.com/sustainability/bukovel-ta-polianitska-otg-pidpisali-memorandum-pro-spivpratsiu?utm_source.com

43 Bukovel to reorganize as a certified tourist destination. 2024. URL: https://bukovel.com/en/blog/bukovel-to-reorganize-as-a-certified-tourist-destination?utm_source.com

44 Bukovel signs sustainable development memorandum with Carpathian National Park. 2025. URL: https://bukovel.com/en/sustainability/bukovel-pidpisav-memorandum-pro-stalii-rozvitok-z-npp-karpatskii?utm_source.com

45 Стратегія розвитку Поляницької територіальної громади 2024-2030. Проєкт. URL: https://polyanytsya.if.ua/wp-content/uploads/polyanucya_lds_2030.pdf

46 Glacier у Буковелі готується до відкриття наприкінці 2025 р. 2025. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1101074.html?utm_source.com

47. У Bukovel розпочалася фінальна підготовка до сертифікації Green Key.2025. URL: https://bukovel.com/sustainability/u-bukovel-rozpochalasia-finalna-pidgotovka-do-sertifikatsii-green-key?utm_source.com

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Маційовська Ольга

Тема магістерської роботи: «Формування інвестиційного потенціалу розвитку рекреаційної галузі».

Робота складається із пояснювальної записки та графічної частини.

Графічна частина налічує 12 слайдів:

Слайд 1: Мета, предмет, об’єкт досліджень

Слайд 2: Визначення інвестиційного потенціалу

Слайд 3: Показники оцінки інвестиційного потенціалу підприємства рекреаційної галузі

Слайд 4: Показники оцінки інвестиційного потенціалу підприємства рекреаційної галузі

Слайд 5: Розподіл діючих готелів в Україні станом на 2024 рік

Слайд 6: Компоненти інвестиційного потенціалу в Україні (2024–2025 рр.)

Слайд 7: SWOT-аналіз інвестиційної привабливості рекреаційного бізнесу на Буковелі

Слайд 8: Основні проблеми та бар’єри залучення інвестицій у рекреаційну сферу на прикладі ТОВ «ТР-ТУР»

Слайд 9: Показники ринкової вартості ТОВ «ТР-Тур»

Слайд 10: Модель підвищення інвестиційного потенціалу підприємств рекреаційної галузі

Слайд 11: Вплив пропонованих заходів на ключові фінансові показники ТОВ «ТР-ТУР»

Слайд 12: Підсумкова таблиця ефектів підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «ТР-ТУР»

Пояснювальна записка містить 78 аркуш машинописного тексту, 13 таблиць, 3 рисунки.

„____”_____ 2025 р. _____ Маційовська О. І.

(Підпис студента)