

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра туристичного бізнесу та гостинності

Допускається до захисту

«___» _____ 2025 р.

В. о. зав. кафедри

_____ **Л.П. Кушнір**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента Кіраль Віталія Івановича

на тему:

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У
СФЕРІ ТУРИЗМУ

на присвоєння кваліфікації – **Магістр з туризму**

Керівник роботи

к.е.н., доц. Калайтан Т. В.

АНОТАЦІЯ

Кіраль В. І. Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму: Кваліфікаційна робота на здобуття магістерського рівня вищої освіти: (242 «Туризм і рекреація») /ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. Кафедра туристичного бізнесу та гостинності. Наук. кер.: Т. В. Калайтан, к.е.н., доц. Львів, 2025. с. 82.

У роботі розглянуто теоретичні основи розвитку малого та середнього бізнесу. Узагальнено міжнародний досвід розвитку МСП. Проаналізовано роль МСП у сфері туризму, на прикладі «КОМБО КЕБАВ». Виділено основні проблеми та розроблено стратегії розвитку МСП туристичної сфери в Україні.

Ключові слова: малі підприємства, середні підприємства, стратегії розвитку, управління ризиками, бізнес-моделі, сфера туризму.

© В. І. Кіраль 2025

© ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького 2025

ANNOTATION

Kiral V. I. Strategies for the development of small and medium-sized businesses in the tourism sector: Qualification work for obtaining a master's degree in higher education: (242 «Tourism and Recreation») / LNUVMB them S.Z. Gzhytskyi. Department of Tourism Business and Hospitality. Scientific supervisor: T. V. Kalaitan, PhD in Economics, Docent. Lviv, 2025. p. 82.

The work examines the theoretical foundations of small and medium-sized business development. It summarizes international experience in SME development. It studies the state of the tourism market in Ukraine. The role of SMEs in the tourism sector is analyzed using the example of KOMBO KEBAB. The main problems are identified and strategies for the development of SMEs in the tourism sector.

Keywords: small enterprises, medium-sized enterprises, development strategies, risk management, business models, tourism sector.

© V. I. Kiral 2025

© LNUVMB them S.Z. Gzhytskyi 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ	7
1.1. Малий та середній бізнес: зміст та особливості функціонування	7
1.2. Класифікація стратегій розвитку малого та середнього бізнесу	18
1.3. Міжнародний досвід розвитку МСБ у туризмі	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛОГО ТА SEREDNЬOГО БІЗНЕСУ У ТУРИЗМІ	30
2.1. Сучасний стан туристичного ринку та роль МСБ у його розвитку	30
2.2. Оцінка результатів діяльності суб'єкта малого підприємництва сфери туризму (на прикладі КОМВО КЕВАВ)	38
2.3. Регіональна підтримка МСБ у Львівській області	45
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МСБ У СФЕРІ ТУРИЗМУ	51
3.1. Основні проблеми розвитку МСБ в Україні	51
3.2. Використання цифрових технологій та інноваційних рішень у розвитку МСБ	56
3.3. Рекомендації щодо оптимізації управління розвитком підприємств туристичної сфери	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Сфера туризму є однією з ключових галузей світової економіки та важливим чинником соціально-економічного розвитку регіонів. Для України, яка володіє значним природним, історико-культурним та рекреаційним потенціалом, туризм має стратегічне значення як напрям відновлення економіки, формування позитивного іміджу країни та стимулювання місцевого розвитку. Водночас в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації глобальних туристичних потоків особливої актуальності набуває підтримка малого та середнього бізнесу, який становить основу туристичної індустрії та забезпечує її гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації.

Малий та середній бізнес у сфері туризму відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможної туристичної пропозиції, створенні робочих місць, розвитку регіональної інфраструктури та активізації підприємницької ініціативи. Саме МСБ забезпечує більшу частку туристичних послуг – від готельного та ресторанного бізнесу до екскурсійних програм, транспортного обслуговування, організації дозвілля та тематичних турів.

Однак сучасні виклики, зокрема скорочення туристичних потоків, підвищення витрат, зміна поведінки споживачів, посилення цифрової конкуренції, нестача інвестицій і кадрові проблеми, створюють серйозні бар'єри для сталого розвитку туристичного МСБ.

У цих умовах нагальним завданням є формування ефективних стратегій розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму, які враховуватимуть регіональну специфіку, сучасні тенденції цифровізації, інноваційні підходи до управління та необхідність забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх загроз. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й формувати конкурентні переваги, виходити

на нові ринки, створювати партнерські мережі та впроваджувати нові продукти, орієнтовані на потреби туристів.

Актуальність теми дослідження полягає у потребі наукового й практичного обґрунтування стратегій розвитку туристичного МСБ в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Незважаючи на значну увагу до питань розвитку підприємництва, проблематика стратегічного управління малими та середніми туристичними підприємствами в сучасних українських реаліях залишається недостатньо дослідженою.

Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій та стратегій розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму на основі аналізу сучасних тенденцій, проблем і можливостей галузі.

Об'єкт дослідження – малий і середній бізнес у сфері туризму.

Предмет дослідження – стратегічні підходи, моделі та інструменти розвитку МСБ у туристичній сфері.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму.
2. Дослідити сучасний стан МСБ туристичного сектору в Україні та у Львівській області.
3. Визначити ключові проблеми розвитку МСБ у туристичній галузі.
4. Оцінити вплив воєнного стану та економічних чинників на діяльність туристичних підприємств.
5. Розглянути інноваційні цифрові та маркетингові інструменти розвитку МСБ у галузі туризму.
6. Розробити стратегії розвитку малих і середніх підприємств у сфері туризму з урахуванням регіональних особливостей.
7. Сформулювати практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності туристичного МСБ.

Методи дослідження включають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи стратегічного планування, експертні оцінки, аналітичні та графічні методи.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до формування стратегій розвитку туристичного МСБ в умовах нестабільного середовища, а також у запропонованих практичних інструментах щодо зміцнення стійкості та конкурентоспроможності малих і середніх туристичних підприємств.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих стратегій та рекомендацій підприємцями, органами місцевого самоврядування, туристичними організаціями та інституціями, які займаються підтримкою підприємництва та розвитку туризму.

Обсяг і структура КР. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел з 54 найменувань, 5 додатків, 9 таблиць і 8 рисунків. Матеріали роботи викладено на 87 сторінках, у тому числі основний текст займає 74 сторінок.

Апробація результатів. Кіраль В. І. Інноваційні стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму: виклики та перспективи. *Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я: тези доп. IV Міжнар. студ. наук. конф. 16-17 жовтня 2025 року.* Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського. С. 204 – 206.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

1.1. Малий та середній бізнес: зміст та особливості функціонування

У розвинених державах основним рушієм економічного зростання виступає малий бізнес, який відіграє ключову роль у формуванні та розвитку ринкових відносин. Водночас у періоди глобальних викликів – таких як зміна клімату, пандемії, запровадження карантинних обмежень, зростання безпекових ризиків, розвиток штучного інтелекту, а також у контексті військових конфліктів – саме малий бізнес здатний стати важливим інструментом подолання економічних і соціальних проблем.

У цьому контексті туристична галузь набуває стратегічного значення як один із напрямів стабілізації та стимулювання національної економіки. Мікро- та малі підприємства, завдяки своїй мобільності й адаптивності, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що підтверджується трансформацією українського туризму останніх років – переходом від міжнародного до внутрішнього ринку, а також появою нових форм і типів подорожей.

У всьому світі лєвова частка бізнесу функціонує у сфері малого підприємництва. Зокрема, з даними Європейської Комісії, частка малих і середніх підприємств у країнах Європейського Союзу становить приблизно 90 % від загальної кількості суб'єктів господарювання. Така тенденція притаманна і для України. З огляду на це, в Україні доцільно посилити підтримку малого та мікробізнесу, оскільки саме ці підприємства найбільше зазнали негативного впливу сучасних кризових явищ і потребують пріоритетної державної допомоги для подальшого розвитку та відновлення [24].

Отже, питання пошуку ефективних механізмів розвитку та державної підтримки малого бізнесу у сфері туризму України стає надзвичайно актуальним і потребує комплексного підходу.

Ринок туристичних послуг в Україні представлений різноманітними компаніями – від малих і середніх підприємств до великих і досвідчених операторів.

Досі законодавство України не містить чіткого визначення поняття «туристичний бізнес». Сам термін «бізнес» у мовному значенні підкреслює діяльність, головною метою якої є отримання прибутку. У цьому контексті аналіз туристичного бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки в ньому поєднуються інтереси підприємницьких структур, що функціонують як комерційні суб'єкти, та органів державної влади, зацікавлених у зростанні бюджетних надходжень через податкові платежі [31].

На рисунку 1.1 наведено класифікацію учасників ринку залежно від типу пропонованих турів.

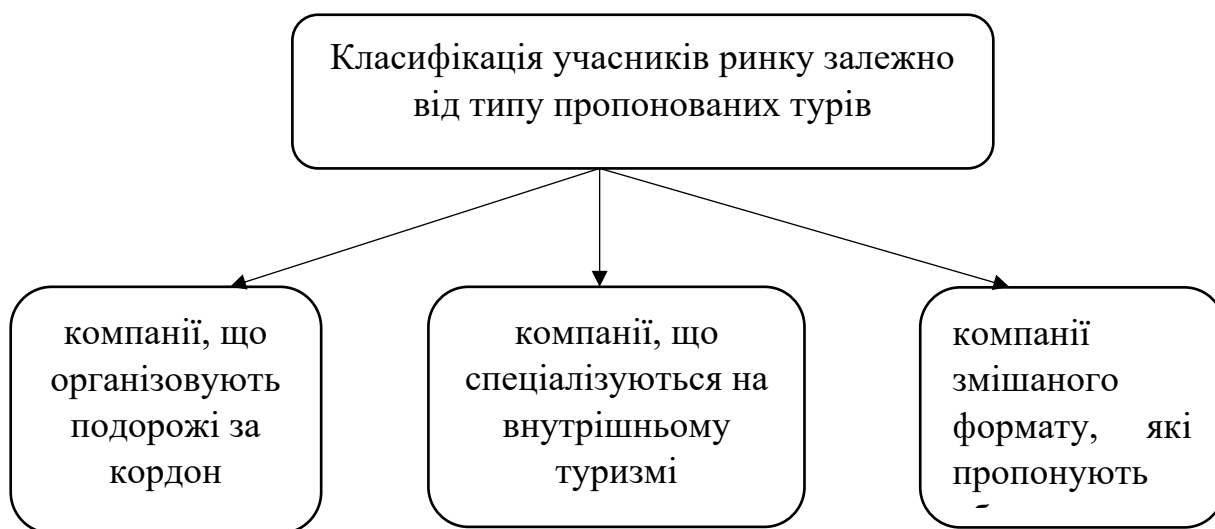


Рисунок 1.1 – Класифікація учасників ринку залежно від типу пропонованих турів.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Тому принциповим є формування такої моделі організації туристичної діяльності, яка забезпечувала б гармонійний розвиток територій, не створюючи конфліктів між різними видами господарської активності, та сприяла раціональному й ощадливому використанню туристичних ресурсів. Це важливо, оскільки економічна вигода нерідко здатна домінувати над соціально орієнтованими завданнями.

На рис. 1.2 наведено ключові функції, які виконує малий та середній бізнес в туристичній системі.



Рисунок 1.2 – Ключові функції малого і середнього бізнесу в туристичній сфері.

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Насамперед варто підкреслити, що туристична галузь виступає одним із ключових секторів, який формує значну кількість робочих місць та забезпечує надходження до бюджетів на різних рівнях. Туристична індустрія створює роботу для кожного десятого зайнятого у світі. У сучасних умовах глобалізованого простору туризм слугує інструментом підвищення добробуту населення, сприяє утвердженню миру та розвитку міжнародного діалогу і взаєморозуміння.

Малий і середній бізнес (МСБ) у сфері туризму є однією з ключових складових сучасної економіки, яка забезпечує динамічний розвиток ринку послуг, створення робочих місць і стимулювання регіонального розвитку.

Головною особливістю малого та середнього бізнесу у туризмі є висока гнучкість, адаптивність до змін ринку, регіональна прив'язка та інноваційний потенціал. МСП часто виступає рушійною силою розвитку екотуризму, сільського, гастрономічного, культурно-пізнавального та подієвого туризму, особливо в регіонах із розвиненим рекреаційним потенціалом.

Економічна сутність МСБ полягає у створенні конкурентоспроможного туристичного продукту, який задовольняє потреби споживачів за доступною ціною при мінімальних витратах і гнучкій організаційній структурі.

Окреслення теоретичних і методичних основ туристичного бізнесу та функціонування його учасників тісно пов'язане з аналізом туристичної сфери, діяльності туристичних підприємств та функціонування індустрії туризму, між якими існує значний змістовий паралелізм. Водночас інтерпретація поняття «туристичний бізнес» має низку специфічних рис, що відрізняють його від наведених вище категорій і потребують особливого акцентування.

Під туристичним бізнесом розуміють комплекс взаємодій між учасниками туристичної діяльності, що формують систему стійких економічних, соціальних, правових, політичних та інших зв'язків, спрямованих на отримання максимально можливого доходу з дотриманням

вимог законодавства та принципів збалансованого розвитку туристичних територій (дестинацій) [31].

Усвідомлюючи зміст туристичного бізнесу та його ключові відмінності від інших понять туристичної науки, доцільно деталізувати коло його учасників. Через те, що в Класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД) туристична галузь не виокремлена як самостійна категорія, важливо визначити, у межах яких економічних напрямів перелічені суб'єкти туристичного бізнесу можуть легітимно провадити свою діяльність.

Роль малого бізнесу у туризмі полягає у диверсифікації туристичного ринку, розвитку локальних дестинацій і формуванні конкурентоспроможного національного туристичного продукту. На рисунку 1.3 наведено основні принципи функціонування малого бізнесу в туризмі.

Основні принципи функціонування малого бізнесу в туризмі	самостійність
	підприємливість
	інноваційність
	відповідальність
	орієнтація на клієнта
	соціальна відповідальність
	екологічна відповідальність

Рисунок 1.3 – Основні принципи функціонування малого бізнесу в туризмі

Джерело: розроблено автором самостійно.

Особливе значення має створення сприятливого інституційного середовища, що забезпечує рівні можливості для малих підприємців у сфері туризму, зменшує адміністративний тиск і сприяє легалізації бізнесу. Такі підприємства характеризуються гнучкістю, мобільністю, орієнтацією на локальні ринки та здатністю швидко реагувати на зміни споживчого попиту.

МСП у туристичній індустрії часто стають основними рушіями розвитку сільського, екологічного, гастрономічного, подієвого туризму, сприяючи збереженню культурної спадщини та активізації місцевих громад.

На рисунку 1.4 наведено основні нормативно-правові документи, якими регулюється діяльність малого та середнього бізнесу туристичної сфери в Україні.

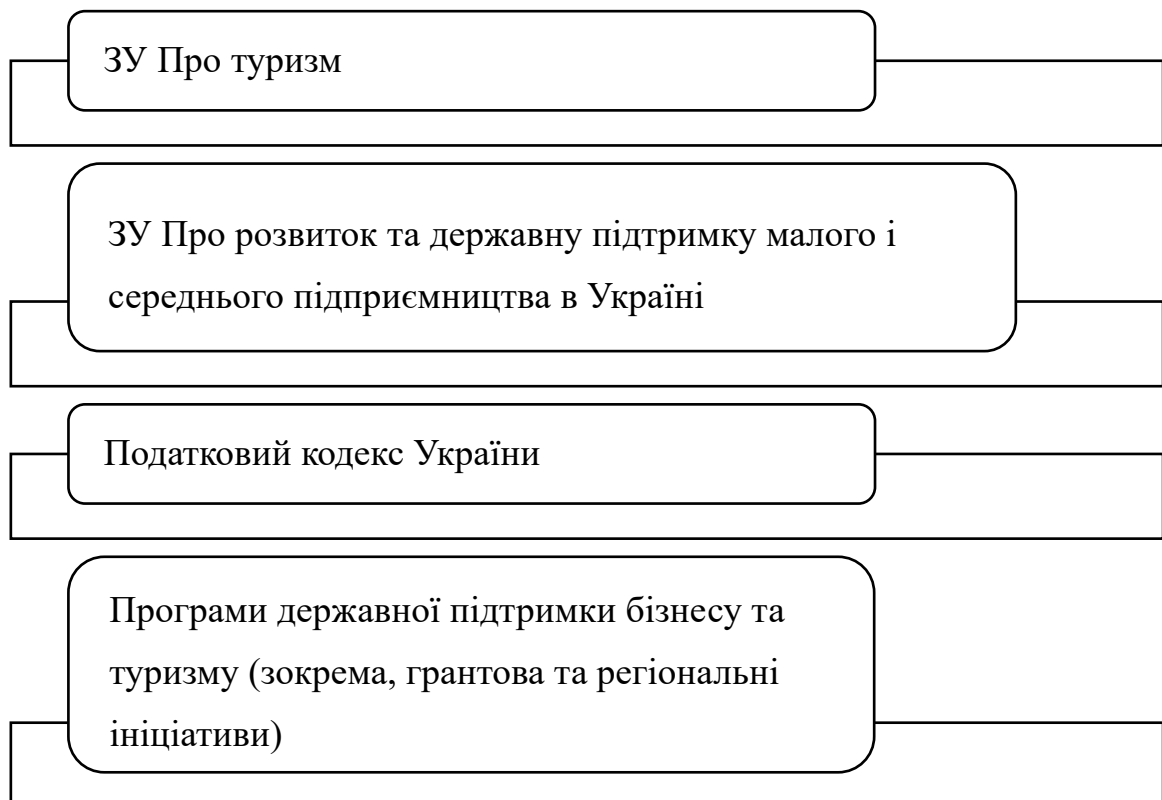


Рисунок 1.4 – Законодавчі акти, якими регулюється діяльність малого та середнього бізнесу в Україні.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Організаційну основу розвитку МСП у туризмі становлять:

- державні та регіональні програми розвитку туризму;
- туристичні кластери, асоціації, бізнес-інкубатори, туристичні палати;
- системи грантової підтримки та пільгового кредитування;
- державно-приватне партнерство у сфері інфраструктурних проєктів.

У світовій практиці немає загальноприйнятого визначення категорії «малий бізнес» та «середній бізнес». Віднесення суб'єкта підприємництва до категорії бізнесу за залежить від правового регулювання у конкретній країні. У більшості країн світу для цих цілей застосовуються такі критерії:

- 1) кількість працівників,
- 2) розмір доходів та розміром,
- 3) розмір активів.

Параметри малого бізнесу та середнього бізнесу, встановлені Європейською комісією не одноразово були предметом критики західних науковців. На їх думку, обмеження в 250 працівників мало дискримінаційний характер. Також вчені стверджують, що розмір активів не є оптимальним показником, оскільки може бути збільшений за причинами, не пов'язаними з розміром підприємства.

В Європейському Союзі критерії віднесення суб'єктів підприємництва до малого бізнесу визначені рекомендаціями Європейської комісії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Діючі критерії віднесення СПД до МСБ за рекомендаціями Європейської Комісії

Критерій	Мікро	Мале	Середнє
Чисельність працівників	< 10	< 50	< 250
Оборот, млн. євро	≤ 2	≤ 10	≤ 50
Вартість активів, млн. євро	≤ 2	≤ 10	≤ 43

Джерело: офіційний сайт ЄК.

Коли кількість працівників у малих та середніх підприємствах перевищує 249, вони стають «великими підприємствами» та повинні виконувати набагато більше зобов'язань, так званий «край обриву». Це може перешкоджати зростанню та обмежувати конкурентоспроможність. Тому Європейська Комісія планує до впровадження нову категорію компаній (250-749 працівників) – малі компанії із середньою капіталізацією – щоб забезпечити поступовий перехід та зменшити адміністративне навантаження.

У табл. 1.2 наведено заплановані критерії віднесення СПД до МСБ після 2025 року за рекомендаціями Європейської Комісії.

Таблиця 1.2 – Заплановані критерії віднесення СПД до МСБ після 2025 року за рекомендаціями Європейської Комісії

Критерій	Мікро	Мале	Середнє	Малі компанії із середньою капіталізацією
Чисельність працівників	< 10	< 50	< 250	< 750
Оборот, млн. євро	≤ 2	≤ 10	≤ 50	≤ 150
Вартість активів, млн. євро	≤ 2	≤ 10	≤ 43	≤ 129

Джерело: офіційний сайт ЄК.

Уникнути «обриву» та дозволити малим компаніям із середньою капіталізацією (МПК) зберегти таке ж сприятливе середовище, як і МСП, зі спрощенням та зменшенням адміністративного навантаження, навіть після втрати статусу МСП

- забезпечити кращі стимули для МСП до зростання та підвищення конкурентоспроможності
- забезпечити цілеспрямовану політичну підтримку МПК та покращити збір даних.

Крім того, комплексний пакет запроваджує ширші спрощення для підприємств, включаючи спрощені процеси для доведення відповідності своєї продукції стандартам ЄС, навіть за відсутності стандартних рекомендацій. Він також пропонує дозволити підприємствам надавати конкретні інструкції та декларації в цифровому вигляді. Повний пакет скоротить адміністративні витрати щонайменше на 400 мільйонів євро на рік.

У різних країнах світу для визначення категорії малого бізнесу, необхідного для реалізації політики державної підтримки, кредитування та оподаткування, застосовують різні критерії. В Україні ж відповідно до Господарського кодексу України (розділ 2, глава 6, стаття 55), до суб'єктів малого підприємництва належать фізичні особи-підприємці та юридичні особи, які протягом року мають до 50 працівників і річний дохід не перевищує 10 млн. євро (за середньорічним курсом НБУ).

Малий та середній бізнес (МСБ) – це форма підприємницької діяльності, що ґрунтується на самостійній ініціативі, відповідальності, інноваційності та обмеженій кількості працівників і обсягу капіталу [32].

До категорії мікропідприємництва відносять суб'єктів господарювання з чисельністю працівників до 10 осіб і річним доходом не більше 2 млн. євро [32].

Слід зазначити, що критерії віднесення СП до МСБ різняться у залежності від цілей (для державного обліку та цілей оподаткування). І це притаманно різним країнам та різним сферам діяльності. Наприклад, в Україні до війни формально частка малого бізнесу в складі СПД становила 99 %, але реальна частка, що користується спрощеною системою оподаткування є значно меншою і знаходилась в межах 62-78 %.

У табл. 1.3 наведено категоризацію і характеристику суб'єктів підприємництва в Україні.

Таблиця 1.3 – Характеристика суб'єктів підприємництва

№ п/п	Характеристика	
Суб'єкти малого підприємництва		
1	Фізичні особи та юридичні особи	зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 ос. та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.
Суб'єкти середнього підприємництва		
3	Фізичні особи та юридичні особи	зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) у межах від 50 до 250 ос. та річний дохід від будь-якої діяльності від 10 млн. євро до 50 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Джерело: розроблено автором на основі [32].

У туризмі малий і середній бізнес охоплює значну частку ринку і представлений у різних сегментах туристичної діяльності на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Частина ринку, охоплена малим і середнім бізнесом, представленим у різних сегментах туристичної діяльності

Джерело: розроблено автором самостійно.

Тому можна зробити висновок, що малий та середній бізнес у туристичній індустрії відіграє ключову роль у розвитку туристичних дестинацій, формуванні конкурентного середовища та підвищенні якості туристичних послуг. Саме МСБ забезпечує гнучкість, інноваційність та швидку адаптацію до змін ринку, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів. До цієї категорії належать численні суб'єкти – від малих готелів і садиб до турагентств, ресторанів, транспортних та сервісів, які спільно формують структуру туристичного продукту. Отже, малий і середній бізнес є

основою сталого розвитку туризму, сприяючи економічному зростанню, зайнятості та підвищенню привабливості туристичних територій.

1.2. Класифікація стратегій розвитку малого та середнього бізнесу

Стратегії розвитку малого й середнього підприємництва набувають ключового значення в умовах сучасних кризових реалій. Із початком повномасштабної агресії РФ український бізнес зіткнувся з численними перешкодами:

- падінням купівельної спроможності населення,
- скороченням попиту на послуги й товари,
- зростанням витрат на виробництво,
- руйнуванням або пошкодженням виробничої інфраструктури,
- браком кваліфікованих кадрів та ресурсів,
- ускладненням логістичних ланцюгів і перепонами для виходу на міжнародні ринки.

Незважаючи на ці виклики, підприємці України змогли пристосуватися до нових обставин. Бізнес продовжує функціонувати, тим самим підтримуючи економічну стійкість держави. Компанії освоюють нові ринкові ніші, модернізують свої виробничі потужності, оновлюють бізнес-процеси, створюють робочі місця, сумлінно виконують податкові зобов'язання та забезпечують споживачів необхідними товарами й сервісами. Важливо й те, що багато українських підприємців систематично допомагають Збройним Силам України та надають підтримку громадянам, які постраждали від війни.

Український туризм зміг адаптуватись до умов воєнного стану та трансформувався, використовуючи інші формати. Наприклад, замість туристів, тепер в готелях розміщують дипломатів, різних громадських активістів та соціальних діячів, журналістів світових видань та волонтерів.

Частково відновлено сектор внутрішнього туризму. Звичайно, найпопулярнішими серед українських клієнтів стають більш безпечні регіони країни, зокрема Захід України. Найбільшим попитом в 2023 році користуються поїздки у Чернівецьку, Закарпатську та Львівську області. В той самий час спостерігається зниження прибутків в південних регіонах країни: на Миколаївщині, Херсонщині та Одещині.

Профільні фахівці окреслюють кілька основних тенденцій в сучасних процесах відновлення туристичної галузі:

- мандрівники зацікавлені здебільшого в оздоровчому відпочинку в санаторіях та подібних закладах, де можна відновити свій стан, подалі від вибухів та тривог;
- спостерігається підвищення попиту на тури для одного, або родинні тури, в той самий час як групові поїздки стають все менш популярними;
- пріоритетними вимогами до готелів, санаторіїв, хостелів стають наявність електропостачання та води, стабільного зв'язку та необхідних укриттів;
- громадяни України проводять бронювання в останні момент, оскільки планувати заздалегідь в сучасних умовах дуже складно.

На заміну чартерним рейсам зі столиці, або обласних центрів, використовують аеропорти в сусідніх державах – Польща, Румунія, Молдова. Це збільшує витрати часу та фінансів на такі поїздки. Тим не менш, сучасні українці розуміють причини вимушених незручностей і продовжують бронювати закордонні тури.

Головними споживачами таких послуг сьогодні стають жінки з дітьми. Туроператори, як і раніше, фіксують бронювання для 2-3 осіб, але тепер це не батьки з дітьми, а здебільшого матері з подругами або бабусями та дитиною.

При цьому, вже зараз представники ринкової ніші планують післявоєнне відродження галузі. Вважається, що повноцінний туризм швидше

відновлюватиметься в містах та областях, що найменше постраждали від військових дій.

Незважаючи на складні обставини, спричинені повномасштабною агресією РФ, ГС «Національна туристична організація України» за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у 2023 році продовжила діяльність, спрямовану на підтримку малого та середнього бізнесу у сфері туризму, подорожей і гостинності (грантова угода № CER363FAA) [36].

Одним із ключових етапів реалізації проєкту стало створення Дорожньої карти відновлення малого та середнього бізнесу у сфері туризму та гостинності. Її метою є визначення основних напрямів дій і формування цільової десятирічної програми заходів, спрямованих на повоєнне відновлення та розвиток МСБ у туристично-гостинному секторі України.

Підвищена увага до розвитку саме малого та середнього бізнесу у сфері туризму зумовлена структурою туристичного ринку України, де більшість надавачів послуг належать до цього сектору. Згідно з даними Державної служби статистики України, у галузях «Тимчасове розміщування й організація харчування» та «Діяльність туристичних агентств, операторів і надання послуг із бронювання» частка малих, переважно мікропідприємств становить 99,7% та 99,9% відповідно. Більшість із них працюють за спрощеною системою оподаткування.

Підприємства МСБ у цих двох секторах забезпечують роботою приблизно 80% і 90% усіх зайнятих працівників. Така тенденція узгоджується із загальносвітовою практикою країн, що розвиваються, де малий і середній бізнес формує до 90% усіх суб'єктів господарювання, створює близько 50% робочих місць та генерує до 40% валового внутрішнього продукту. Це й пояснює високий рівень пріоритетності розвитку МСБ у сфері туризму [36].

У табл. 1.4 наведено класифікацію стратегій розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму.

Таблиця 1.4 – Класифікація стратегій розвитку МСБ у сфері туризму

Підкатегорія	Приклади в туризмі
За напрямом розвитку	
Зростання	Нові маршрути, тематичні тури, вихід на міжнародні ринки, онлайн-сервіси
Стабілізація	Підтримка наявних турів, утримання клієнт-бази
Реструктуризація	Припинення непопулярних турів, оптимізація витрат
За масштабом дій	
Локальні	Туризм у конкретному місті або регіоні (Карпати...)
Національні	Туристичні маршрути по всій Україні
Міжнародні	Закордонні тури, співпраця з між. агентствами
За конкурентною орієнтацією	
Лідерство за витратами	Бюджетні тури, співпраця з міжнародними агентствами
Диференціація	Унікальні маршрути, тематичні або авторські тури
Фокусування	Орієнтація на вузькі сегменти: сімейні, молодіжні тури..
За джерелом фінансування	
Зростання	Реінвестування прибутку від наявних турів
Інвест. зростання	Залучення інвесторів для нових комплексів або готелів
Франчайзинг	Продаж прав на бренд туроператора або турагентства
За ризиковістю	
Консервативні	Підтримка існуючих турів у безпечних регіонах
Агресивні	Швидке розширення, нові формати, міжнародні ринки
Середньоризикові	Помірне розширення внутрішніх і обмежене відкриття закордонних турів

Джерело: розроблено автором самостійно.

Слід підкреслити, що наміри підприємців щодо розширення діяльності та подальшого розвитку є значно амбітнішими, ніж у попередньому періоді. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації серед її учасників, 58% компаній очікують зростання свого бізнесу, що на 11% більше, ніж цього року. Крім того, удвічі збільшилася частка фірм, які планують розширювати штат, а близько 87% опитаних мають намір підвищити заробітні плати, що на 14% перевищує показники нинішнього року [36].

Поступово адаптувавшись до умов воєнного часу, банківські установи активніше зосереджуються на підтримці малого та середнього підприємництва. Наразі існує широкий спектр таких інструментів: від сучасних кредитних програм і цифрових платформ до освітніх ініціатив та менторських проєктів.

Попри демонстровану стійкість, бізнес-середовище нині переживає непростий етап. Ситуація в країні змінюється динамічно, виникають нові виклики, і разом із тим у власників компаній формуються нові потреби.

МСБ залишається ключовою складовою економіки України, яка потребує комплексної підтримки з боку держави, міжнародних партнерів та фінансових структур. В перші місяці повномасштабної війни підприємці й наймані працівники проявили значну витривалість, здатність швидко перебудовуватися та працювати в умовах невизначеності. Паралельно українські банки оперативно реагували на запити бізнесу, пропонуючи релевантні рішення, що сприяли стабільності й продовженню діяльності.

Очевидно, що найбільшою потребою українських компаній є можливість функціонувати без зупинок. Бізнес адаптувався до реалій війни, напрацював механізми реагування на надзвичайні ситуації та постійно готується до потенційних нових загроз.

У відповідь на виклики війни туристичні підприємства були змушені адаптуватися до нових умов, застосовуючи різні стратегії виживання, зокрема:

1. Орієнтація на внутрішній туризм. Менш більш безпечні регіони

України, де не відбувались бойові дії, але завжди існував ризик ракетних обстрілів, стали основними напрямками для подорожей.

2. Запровадження нових послуг: онлайн-екскурсії, інформаційні продукти та волонтерські ініціативи. Зокрема, варто виділити, що багато туристичних фірм пропонували безкоштовні поїздки західними областями України для тимчасово переселених громадян, у рамках ініціатив певних місцевих громад. ФОПи, які займалися пасажирськими перевезеннями, почали перевозити громадян до кордону, адже більше 5 млн. українців виїхали у безпечніші країни протягом всього часу активних бойових дій.

3. Оптимізація витрат: скорочення персоналу, перегляд орендних зобов'язань і мінімізація інших витрат.

4. Партнерство з гуманітарними організаціями, зокрема надання допомоги внутрішньо переселеним громадян [10].

Отже, класифікація стратегій розвитку дає змогу системно оцінити можливі напрями зростання підприємства та обрати найефективнішу модель його подальшої діяльності. Вона охоплює різні підходи – від стабілізаційних і оборонних до інноваційних та інтенсивних, що дозволяє узгодити ресурси, цілі та зовнішні умови функціонування суб'єкта господарювання. Чітке розуміння типів стратегій забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни ринку, знижувати ризики та посилювати конкурентні переваги. Таким чином, класифікація стратегій розвитку є важливим інструментом стратегічного управління та основою для формування ефективної траєкторії розвитку організації.

1.3. Міжнародний досвід розвитку МСБ у туризмі

Сучасна глобальна індустрія гостинності розвивається надзвичайно швидкими темпами та відіграє ключову роль у популяризації туризму. Активне зростання туристичної діяльності призвів до значних змін у структурі

попиту на готельні послуги. Все більше мандрівників надають перевагу невеликим готелям, які пропонують високоякісне індивідуалізоване обслуговування, що поєднує затишок, спокій і персональний підхід до кожного гостя. Саме тому малі готельні підприємства займають важливе місце в інфраструктурі туристичної галузі.

Малі підприємства становлять основу світової готельно-ресторанної індустрії, охоплюючи близько 80% глобального готельного ринку. У Західній Європі функціонує значна кількість невеликих готелів, що пропонують ексклюзивні послуги преміум-класу, де вартість проживання може сягати 5 тисяч доларів США на добу. У таких закладах визначаються індивідуальні норми персоналу та стандарти обслуговування [17].

Малі засоби розміщення дедалі частіше випереджають великі мережеві готелі, адже вони потребують менших інвестицій у будівництво й утримання, є гнучкішими в управлінні та краще орієнтуються на потреби клієнтів. На сьогодні малий готельний бізнес у світі, зокрема й в Україні, набуває все більшої популярності.

Такі готелі вирізняються індивідуальним ставленням до кожного гостя та пропонують різний рівень комфорту — від бюджетного до елітного. Сучасний готель має бути гнучким і адаптивним, що сприяє ефективному управлінню та підвищенню задоволеності клієнтів. Саме в малих засобах розміщення створюються найкращі умови для персоналізованого сервісу, що підвищує доходи та якість обслуговування. Таким чином, малі готелі стають гідними конкурентами великим міжнародним готельним мережам [17].

Досвід провідних держав, у яких готельна індустрія досягла значного прогресу, засвідчує, що подібні результати є наслідком активної участі та регуляторної підтримки з боку уряду. Відтак, для стимулювання розвитку вітчизняного готельного сектору доцільним є формування комплексної державної програми його підтримки. На наш погляд, важливо передбачити систему фіскальних заохочень, зокрема можливість зниження податкової

ставки ПДВ для підприємств готельної сфери. Додатковим інструментом активізації туристичних потоків може стати запровадження механізмів повернення ПДВ іноземним відвідувачам та встановлення нижчих ставок ПДВ на послуги пасажирських перевезень [18].

Міжнародний досвід розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) у сфері туризму демонструє, що саме цей сектор є основою конкурентоспроможності туристичної індустрії більшості країн світу. Малі та середні підприємства відіграють провідну роль у формуванні туристичного продукту, обслуговуванні туристів, розвитку регіонів і створенні робочих місць. Їхній успіх значною мірою залежить від державної політики, рівня підтримки з боку міжнародних організацій, доступу до фінансування, інноваційності та ефективного менеджменту.

У країнах Європейського Союзу малий та середній бізнес становить понад 90 % усіх підприємств туристичної галузі. ЄС приділяє особливу увагу створенню сприятливого бізнес-середовища для МСБ через ініціативи, спрямовані на полегшення доступу до фінансування, розвиток інновацій та цифровізації. Наприклад, програми COSME та Horizon Europe сприяють впровадженню нових технологій у сфері туризму, розвитку сталих практик, підвищенню кваліфікації кадрів та міжнародній співпраці.

Європейські країни активно розвивають кластерну модель, у межах якої туристичні підприємства співпрацюють із місцевими органами влади, навчальними закладами, транспортними компаніями та закладами культури. Це забезпечує синергію, обмін досвідом і формування комплексного туристичного продукту.

В Італії, Іспанії та Франції основою туристичного бізнесу є малі сімейні підприємства – готелі, ресторани, туроператори, ремісничі майстерні. Державна підтримка реалізується через податкові пільги, програми кредитування та гранти на розвиток сталого туризму. Наприклад, Італія активно фінансує ініціативи з відновлення історичних містечок і розвитку

агротуризму, де саме малі підприємства виступають ключовими гравцями. В Іспанії створено розвинену систему туристичних кластерів, які сприяють координації діяльності місцевих бізнесів, розвитку інновацій та просуванню регіональних брендів.

У Сполучених Штатах Америки державна політика у сфері туризму спрямована на підтримку підприємницьких ініціатив через Small Business Administration (SBA), яка забезпечує кредити, консультації та навчальні програми. Малі компанії активно залучаються до створення туристичних продуктів через використання цифрових платформ, онлайн-маркетингу та соціальних мереж. Значна увага приділяється екотуризму та культурному туризму, які стали одним із головних напрямів розвитку МСБ у туристичній сфері [51].

У країнах Азії, зокрема в Таїланді, В'єтнамі, Малайзії та Індонезії, МСБ відіграють провідну роль у розвитку внутрішнього туризму та міжнародних курортних зон. Тут держава активно стимулює підприємництво шляхом зниження податкового навантаження, створення спеціальних економічних зон і туристичних інкубаторів. У Таїланді уряд реалізує програму «One Tambon – One Product», яка підтримує місцеві громади у виробництві унікальних товарів і послуг для туристів. В Індонезії діють програми навчання підприємців у сфері цифрового маркетингу та розвитку сталих форм туризму, що дозволяє малим компаніям ефективно конкурувати з великими гравцями.

В країнах Північної Європи (Норвегія, Швеція, Фінляндія) основним пріоритетом є розвиток екологічного та сталого туризму, у якому малий бізнес виступає ключовим носієм інновацій. Держава підтримує ініціативи, що сприяють енергоефективності, використанню відновлюваних джерел енергії, створенню зелених туристичних маршрутів. Малі готелі, кемпінги та туроператори отримують гранти на модернізацію, екологічну сертифікацію та цифрову трансформацію [45]. У табл. 1.5 наведено характеристику розвитку МСБ в Україні та Німеччині.

Таблиця 1.5 – Характеристика розвитку МСБ в Україні та Німеччині

Критерій	Україна	Німеччина
Рівень розвитку МСБ у туризмі	На етапі відновлення після пандемії та воєнних подій; зростання внутрішнього туризму та малих готельних бізнесів	Сформована та стабільна система малого й середнього бізнесу в туризмі, значна частка в національній економіці
Частка МСБ у туристичній сфері	Понад 95% усіх підприємств сфери туризму (здебільшого мікропідприємства)	Близько 90% підприємств у сфері туризму – малі та середні компанії
Основні види діяльності	Мініготелі, туроператори, кав'ярні, ресторани, приватні садиби, екскурсійні послуги	Готелі, кемпінги, гастрономічний та зелений туризм, інноваційні туристичні стартапи
Державна підтримка МСБ	Програми мікрогрантів, кредитування «5-7-9%», гранти USAID, ЄБРР, підтримка через Дія.Бізнес	Система державних субсидій, пільгових кредитів KfW, підтримка через туркластери та асоціації
Фінансові можливості та доступ до капіталу	Обмежений доступ до довгострокового фінансування; високі ризики через воєнні дії	Розвинена система фінансування: державні, банківські, європейські програми підтримки МСБ
Рівень цифровізації бізнесу	Активне впровадження онлайн-платформ, бронювання, просування у соцмережах, але низький рівень автоматизації	Високий рівень цифровізації, використання CRM-систем, big data, онлайн-маркетинг, мобільні застосунки

Прод. табл. 1.5

Розвиток кадрового потенціалу	Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію, потреба у їх підготовці	Високий рівень професійної освіти, система дуальної підготовки
Туристична інфраструктура	Нерівномірно розвинена, зосереджена переважно у великих містах та курортах	Розвинена по всій країні: транспорт, логістика, стандартизовані послуги

Джерело: розроблено автором самостійно.

У країнах Центральної та Східної Європи, таких як Польща, Чехія, Угорщина, важливим інструментом підтримки малого туристичного бізнесу стали фонди ЄС. Вони спрямовані на розвиток регіонального туризму, покращення інфраструктури, просування локальних брендів і навчання персоналу. Польща, наприклад, реалізує проєкти з відновлення історичних міст та популяризації сільського туризму, що дозволило малим підприємствам стати рушійною силою місцевого економічного розвитку [45].

Досвід Європейського Союзу демонструє, що поєднання державного стимулювання, інновацій та партнерства з громадами є найефективнішим механізмом розвитку малого бізнесу у сфері туризму.

У країнах ЄС, США та Азії діють ефективні моделі державної підтримки МСБ, а саме:

- податкові пільги для мікропідприємств у туризмі;
- гранти на розвиток сталого туризму;
- програми підтримки жінок і молоді у підприємництві;
- створення туристичних інноваційних центрів і кластерів співпраці бізнесу, освіти та влади.

Малий і середній бізнес у сфері туризму – це основний драйвер конкурентоспроможності туристичної галузі, що сприяє децентралізованому

розвитку територій, підвищенню зайнятості та створенню нових форм туристичних послуг.

Його ефективний розвиток можливий за умови поєднання державної підтримки, інноваційної діяльності, партнерства з громадами та впровадження сучасних управлінських моделей.

Таким чином, міжнародний досвід розвитку МСБ у сфері туризму свідчить про те, що ключовими чинниками їхнього успіху є:

- системна державна політика підтримки малого бізнесу;
- наявність фінансових і грантових інструментів;
- розвиток цифрової економіки та інновацій;
- формування кластерів і партнерських мереж;
- орієнтація на сталий, екологічно безпечний туризм;
- підвищення кваліфікації персоналу та підтримка підприємницької освіти.

Можна зробити висновок, що застосування цих підходів може бути надзвичайно корисним для України, де малий і середній бізнес у туризмі має значний потенціал для розвитку, особливо в післявоєнний період, коли відбудова галузі вимагатиме нових, ефективних моделей управління, партнерства та інновацій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ТУРИЗМІ

2.1. Сучасний стан туристичного ринку та роль малого та середнього бізнесу у його розвитку

Підприємства туристично-гостинного сектору – зокрема туроператори, турагенти, готелі та заклади ресторанного господарства, понад 90% яких належать до категорії малого й середнього бізнесу, опинилися у надзвичайно вразливому фінансовому становищі після двох складних років, спричинених пандемією. Протягом тривалого періоду простою вони повністю вичерпали свої фінансові резерви та накопичили значні боргові зобов'язання.

Варто зазначити, що Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій», який мав на меті пом'якшити негативні наслідки корона кризи та підтримати галузь туризму й гостинності, не охоплював діяльність туроператорів і турагентів, залишивши їх поза межами державної підтримки. На початку повномасштабного вторгнення значна кількість підприємств, що належать до туристично-гостинного сектору, була змушена повністю зупинити або тимчасово призупинити свою діяльність з низки об'єктивних причин.

Перш за все, частина бізнесів не могла функціонувати на тимчасово окупованих територіях або в регіонах, які перебували під постійною загрозою ракетних атак. Другою причиною стало різке падіння попиту як серед українських туристів, так і серед іноземних відвідувачів. Третім чинником став розрив логістичних і партнерських зв'язків, що унеможливило стабільне ведення господарської діяльності.

У прифронтових областях – таких як Харківська, Дніпропетровська та Одеська – численні офіси туроператорів і турагентів зазнали руйнувань через обстріли, однак офіційний облік цих збитків наразі відсутній. У сфері гостинності додатковою проблемою стала неможливість забезпечення безпечних умов для персоналу та клієнтів.

За статистичними даними, у 2022 році відбулося суттєве скорочення обсягів реалізації:

- у готельному секторі – з 20 120 453,6 тис. грн у 2021 році до 7 830 835,3 тис. грн;
- у сфері громадського харчування – з 87 164 865,0 тис. грн до 30 350 550,0 тис. грн;
- у туроператорській діяльності – з 17 807 120,3 тис. грн до 3 511 864,7 тис. грн [14].

Це призвело до неможливості покриття постійних витрат, масових скорочень персоналу та закриття великої кількості підприємств.

Рівень рентабельності операційної діяльності також зазнав катастрофічного падіння:

- у готельних закладах – з 25,3 % до – 22,3 %,
- у сфері харчування – з 3,5 % до – 5,5 %,
- в туроператорському бізнесі – з 4,5 % до – 15,0 [14].

Згідно зі звітом Ініціативи для відновлення економіки України, представники обласних військових адміністрацій та територіальних громад визначили п'ять основних перешкод, що гальмують відновлення та розвиток бізнесу:

- руйнування ланцюгів постачання (87,5 % серед представників ОВА та 51,6 % серед ТГ);
- нестача платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (68,8 % і 57,9 % відповідно);

- непередбачуваність подальшого розвитку подій у країні та на ринку (56,3 % і 57,9 %);
- дефіцит кваліфікованих кадрів (68,8 % і 34,1 %);
- відсутність достатнього фінансового ресурсу – власного чи оборотного капіталу (56,3 % і 44,4 %) [24].

Збільшення надходжень від туристичного збору до місцевих бюджетів свідчить про появу додаткових фінансових можливостей для розвитку інфраструктури, підвищення якості послуг і покращення благоустрою територій. Оскільки ці кошти залишаються у розпорядженні громад, їх можна спрямувати на модернізацію туристичних об'єктів, поліпшення умов життя мешканців та розвиток місцевої інфраструктури. У результаті це сприяє зміцненню туристичного іміджу регіону та підвищенню його конкурентних переваг.

Збільшення обсягів туристичного збору виступає своєрідним стимулом для підприємців активніше розвивати та масштабувати свій бізнес, аби залучати більше туристів. Це, у свою чергу, сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій, удосконаленню якості обслуговування й формуванню позитивного іміджу регіону як привабливого місця для відпочинку чи ділових візитів.

Варто підкреслити, що туризм охоплює не лише сферу розміщення – він включає транспортні послуги, харчування, культурно-розважальні заходи, виготовлення сувенірів, розвиток місцевих ремесел. Тому збільшення туристичного збору свідчить про пожвавлення всього економічного ланцюга: від прибуття гостей до їхніх витрат у місцевих закладах і магазинах. Це позитивно впливає на суміжні галузі та загальний економічний стан регіону. Крім того, стабільні або зростаючі надходження від туристичного збору є індикатором активного туристичного ринку, відкритості території до розвитку та її інвестиційної привабливості як для вітчизняних, так і для зарубіжних інвесторів (табл. А.1).

Передусім головним чинником збільшення надходжень став активний розвиток внутрішнього туризму. Унаслідок військової агресії РФ та обмежених можливостей виїзду за кордон значна частина українців обирає подорожі всередині країни. Це призвело до підвищення попиту на послуги розміщення, що, відповідно, спричинило зростання обсягів туристичного збору.

Якщо 2022–2023 роки можна охарактеризувати як період глибокої стагнації у туристичній галузі, то 2024 рік став початком її поступового відновлення. Адже після двох років повномасштабної війни, коли більшість громадян утримувалися від подорожей, відпочинок перетворився на необхідну умову психологічного відновлення та стабілізації емоційного стану. Таким чином, нині спостерігається не лише помітне економічне пожвавлення, а й зміна підходів до організації та сприйняття туризму в Україні (табл. Б.1).

Крім того, як зазначає Голова ДАРТ, зростання надходжень може бути пов'язане зі зменшенням обсягів «тіньового» сегмента туристичного ринку. Чим більше підприємств працюють офіційно та сплачують туристичний збір, тим точніше відображається реальний стан індустрії. Отримані дані є надзвичайно важливими для стратегічного планування розвитку галузі, спрямування коштів на вдосконалення туристичної інфраструктури, підтримку регіонів і створення комфортних умов як для українських, так і для іноземних відвідувачів [14].

Літній період традиційно залишається найприбутковішим сезоном для туристичного сектору. У проміжку з липня по вересень 2025 року представники галузі перерахували до бюджету 91,7 млн. грн. туристичного збору, що на 20 % перевищує показники другого кварталу (76,2 млн. грн.). Більшу частину цих надходжень – 53 % або 125,2 млн. грн. – забезпечили великі підприємства, такі як готелі, санаторії та бази відпочинку [14].

Решта 47 % (109,2 млн. грн.) припала на малий бізнес – власників приватних квартир, садиб і невеликих рекреаційних об'єктів. У цьому сегменті

надходження збільшилися на 39 %, тоді як великі компанії показали приріст лише на 6,5 %.

На другій позиції за обсягами збору опинилася Львівська область – 42,5 млн. грн., де частка великого бізнесу становить 56 %. Івано-Франківська область з показником 32,5 млн. грн. замикає трійку лідерів, при цьому 55 % туристичного збору в регіоні сплатили представники малого бізнесу [14].

Найпомітніше зростання зафіксовано в Одеській області, де в сезон відпусток сума збору збільшилася найбільше. Водночас загальні результати за дев'ять місяців усе ще залишаються на 17 % нижчими, ніж за відповідний період 2021 року.

Загалом підвищення рівня туристичного збору є позитивним сигналом: воно свідчить, що туристичний сектор України вже не перебуває у фазі виживання, а переходить до етапу активного відновлення й зростання. Це демонструє здатність галузі адаптуватися до кризових обставин, ефективно трансформуватись і розвиватися. Як підкреслила Наталія Табака: «таке зростання означає більше фінансових ресурсів для місцевих громад, нові можливості для бізнесу, покращення інфраструктури та зміцнення міжнародного іміджу України як сучасної туристичної держави» [14].

Як і в більшості держав світу, малий бізнес в Україні займає значну частку в структурі національної економіки. За останніми даними Державної служби статистики України, у 2022 році кількість малих і середніх підприємств становила близько 1,7 млн. одиниць, що на 11,4% менше, ніж попереднього року. Водночас ці показники не охоплюють тимчасово окуповані території. У цьому ж році в секторі малого та середнього підприємництва було зайнято понад 6,1 млн. осіб, що складає 82% усіх працюючих у суб'єктів господарювання [13].

Упродовж 2024 року в Україні було зареєстровано понад 26 тис. нових підприємств, що на 2,7 % менше, ніж у 2023 році. Водночас кількість ліквідованих юридичних осіб зменшилася – у 2024 році їх було близько 3,3

тис., що на 12,7 % менше, ніж у попередньому році, коли цей показник становив приблизно 3,7 тис. [37].

У першому півріччі 2024 року до десятки лідерів за обсягом чистого доходу увійшли десять компаній, серед яких дві зареєстровані в Івано-Франківській області, дві – у Львівській, а решта шість – у місті Києві. Сім із них представляють готельну індустрію (КВЕД 55.10 – діяльність готелів та подібних засобів тимчасового розміщення), тоді як три компанії працюють у сфері туроператорських послуг (КВЕД 79.12 – діяльність туристичних операторів).

На рис. 2.6 наведено динаміку кількості діючих ФОП у секторі туризму за 2020- 9 міс. 20024 р.р.

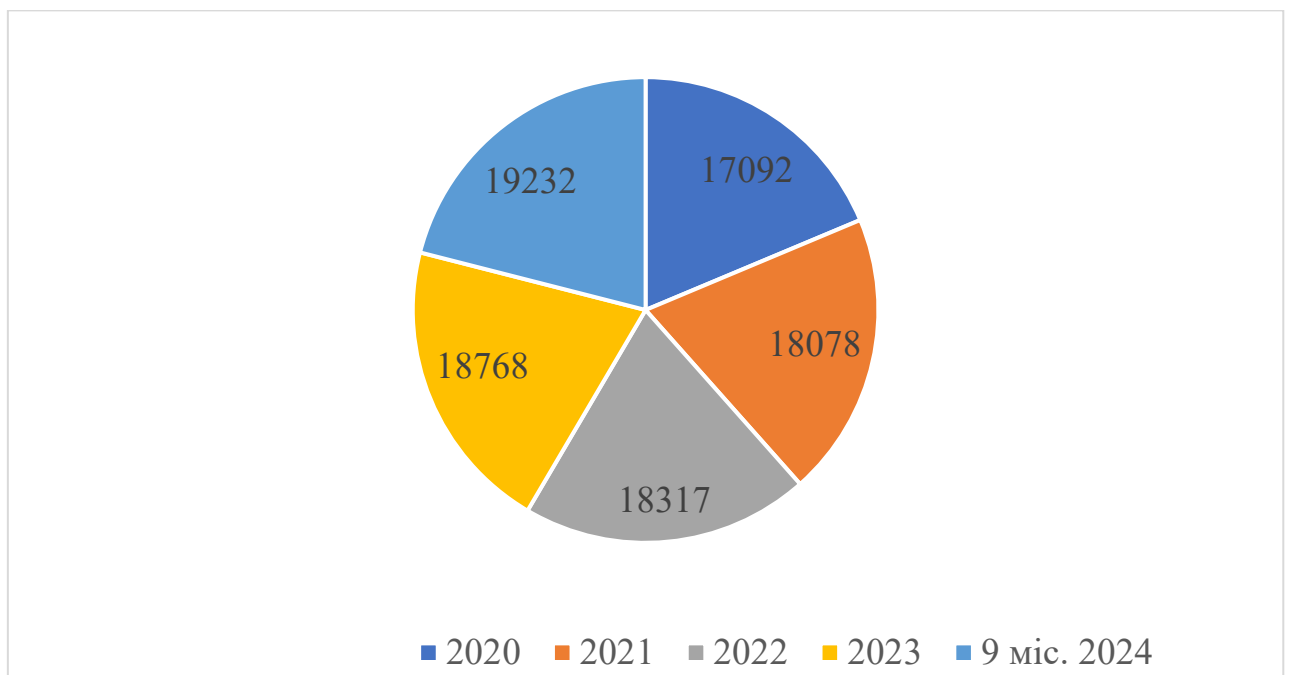


Рисунок 2.6 – Динаміка кількості діючих ФОП у секторі туризму за 2020- 9 міс. 20024 р.р.

Джерело [13].

Варто підкреслити, що позжвавлення спостерігається не лише серед юридичних осіб, а й серед фізичних осіб-підприємців. Так, за дев'ять місяців

2024 року кількість нових реєстрацій ФОПів у туристичній галузі зросла майже на 20% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Якщо ж порівнювати 2023 рік із 2022-м, то темпи приросту ще вищі – близько 61%. Станом на вересень 2024 року у секторі налічувалося близько 19,2 тис. фізичних осіб-підприємців [37]. Місце та роль вітчизняного малого бізнесу в загальній структурі туристичних агентств, туристичних операторів та підприємств із надання інших туристичних послуг наведено в табл. 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.6 – Характеристика МСБ у загальній структурі туристичних агентств, туристичних операторів та підприємств із надання інших туристичних послуг за 2018-2022 р.р.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1. Кількість туристичних агентств та операторів, надання інших послуг (КВЕД 79), одиниць	17713	19672	18836	18837	15058
З них фізичних осіб підприємців, осіб	7193	8096	7720	7833	6629
2. Кількість підприємств туризму (КВЕД 79), од.	10520	11576	11116	11004	8429
З підприємств - середні	18	15	14	14	12
З підприємств - малі	10502	11561	11102	10990	8417
У тому числі - мікропідприємства	10327	11372	10969	10855	8332
3. Кількість зайнятих працівників в туроператорах і турагентствах (КВЕД 79), ос.	10023	13390	10276	9925	6502
З них - середні	2478	-	-	-	1475
З них - малі	7545	-	-	-	5027
У тому числі в мікропідприємствах	5142	7544	5770	5788	3544

Джерело [13].

Статистичні дані за 2018 – 2022 роки підтверджують, що у сфері туризму діють фізичні особи підприємці (біля 40 %) та юридичні особи (близько 60%). Середні підприємства у туризмі складають усього 1 %, малі – 99%, з них переважна більшість – це мікропідприємства. У туристичних агентствах і туроператорах в малому бізнесі працює від 75,3% у 2018 і до 77,3% у 2022 році зайнятих на підприємствах працівників. Обсяг реалізації продукції, товарів, робіт, послуг від діяльності туристичних агентств і операторів у 2018 році склав 4236100,7 тис. грн (44,7% від загального обсягу реалізації підприємств), а в 2022 році – 2570102,5 тис. грн (73,5%) (табл. 2.6).

Проаналізувати вдалось не всі дані за конкретні роки, тому що певні дані не оприлюднюються з метою виконання ЗУ «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності [13].

Таблиця 2.7 – Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг у сфері туризму за 2018-2022 р.р.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізації в туроператорах і турагенствах (КВЕД 79), тис. грн.	9466854	12786204	6194288	13697827	3494813
З них – у середніх підприємствах	5230753	-	-	-	924710
З них – у малих підприємствах	4236101	-	-	-	2570103
У тому числі у мікропідприємствах	2713489	2937155	1633250	2835596	1603213

Джерело [13].

Таблиці 2.6 і 2.7 містять дані за 2018–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; за 2022 рік дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких велися бойові дії.

Слід зауважити, що в табл. 2.6 і 2.7 наведені показники за видами економічної діяльності відповідно КВЕД-2010, які відносяться до класів 79.11 «Діяльність туристичних агентств», 79.12 «Діяльність туристичних операторів»; 79.90 «Надання інших послуг із бронювання та пов’язана з цим діяльність». Проте туристична індустрія значно ширша, охоплює не лише туристичні агентства і туристичні оператори, а й діяльність готелів, ресторанів, транспорт, інші види.

Сучасний стан туристичного ринку характеризується поступовим відновленням, адаптацією до умов воєнного стану та зростанням попиту на безпечні, локальні й інноваційні туристичні продукти. У цих умовах малий і середній бізнес відіграє ключову роль, оскільки є найбільш гнучким, здатним швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові формати послуг та підтримувати розвиток місцевих громад. Саме МСБ забезпечують різноманітність туристичних пропозицій, створюють робочі місця та формують конкурентне середовище, що сприяє стійкому розвитку туристичної галузі України.

2.2. Оцінка результатів діяльності суб’єкта малого підприємництва сфери туризму (на прикладі КОМВО Kebab)

Дослідження діяльності малого підприємства «КОМВО Kebab» дозволяє глибше розглянути особливості функціонування малого бізнесу у сфері туризму та гостинності на локальному рівні, а також виявити сильні

сторони, проблеми та перспективи розвитку таких закладів у сучасних соціально-економічних умовах України.

Заклад «КОМБО Kebab», розташований у місті Стрий Львівської області, належить до сегменту малих підприємств сфери харчування, що орієнтуються як на місцеве населення, так і на туристів, які відвідують регіон. Місто Стрий є важливим транспортним вузлом та частиною туристичного маршруту Львів – Карпати, що створює сприятливі умови для розвитку підприємств громадського харчування.

Підприємство функціонує у форматі стріт-фуду та спеціалізується на швидкому обслуговуванні клієнтів. Основними видами продукції є кебаби, бургери, напої, фрі та інші страви швидкого приготування. Підприємство працює за моделлю сімейного бізнесу, що дозволяє знизити витрати на персонал і зберігати гнучкість управлінських рішень.

Заклад вирізняється зручним розташуванням, сучасним дизайном, активним використанням соціальних мереж для просування (Instagram, Facebook, TikTok) та системою лояльності для постійних клієнтів.

Штат підприємства включає 4–6 працівників, залежно від сезону. Основні посади:

- керівник (власник бізнесу), який відповідає за загальне управління, фінанси та постачання;
- кухарі, що здійснюють приготування страв;
- касир-продавець, який одночасно виконує функції обслуговування клієнтів;
- допоміжний персонал (прибиральник, постачальник).

Мала кількість працівників забезпечує гнучкість організації, швидке ухвалення рішень, оперативне реагування на зміни попиту. У той же час, така структура може створювати високе навантаження на персонал і потребує універсальності працівників.

«Kombo Kebab» активно використовує сучасні інструменти маркетингу, зокрема:

- ведення сторінок у соціальних мережах із публікацією фото- та відеоконтенту;
- проведення акцій, знижок, бонусних днів;
- участь у місцевих заходах і фестивалях;
- партнерство з кур'єрськими службами доставки (Glovo, Raketa, Bolt Food) [42].

Завдяки цифровим каналам комунікації заклад залучає не лише місцевих споживачів, але й туристів, які подорожують через Стрий. Це створює позитивний вплив на розвиток туристичної інфраструктури міста, оскільки наявність якісних закладів харчування є важливою складовою туристичного сервісу.

Підприємство має стабільний дохід протягом останніх років, хоча пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні суттєво вплинули на обсяги реалізації. У період обмежень підприємство адаптувалося, розширивши послуги доставки та замовлення онлайн, що дозволило зберегти клієнтську базу.

Основними статтями витрат є закупівля продуктів, оренда приміщення, комунальні платежі та заробітна плата персоналу. Високий рівень конкуренції у сегменті швидкого харчування спонукає до постійного оновлення асортименту, контролю якості та оптимізації витрат.

Фінансові результати діяльності підприємства «Комбо-кебаб» за 2023 – 2024 роки демонструють позитивну динаміку розвитку та розширення, що особливо помітно у зростанні доходів і ключових показників прибутковості. Упродовж аналізованого періоду загальний дохід зріс приблизно на 15%, що свідчить про збільшення потоку клієнтів, покращення маркетингових заходів або розширення асортименту. Цей приріст доходів супроводжується стабільною валовою маржею, яка зберігається на рівні близько 65%. Такий

показник є типовим для закладів швидкого харчування, що працюють із відносно низькою собівартістю продуктів, але мають значну частку витрат на операційну діяльність [42].

На рисунку 2.7 наведено основні фінансові показники «Комбо Кebab» за 2023-2024 роки.

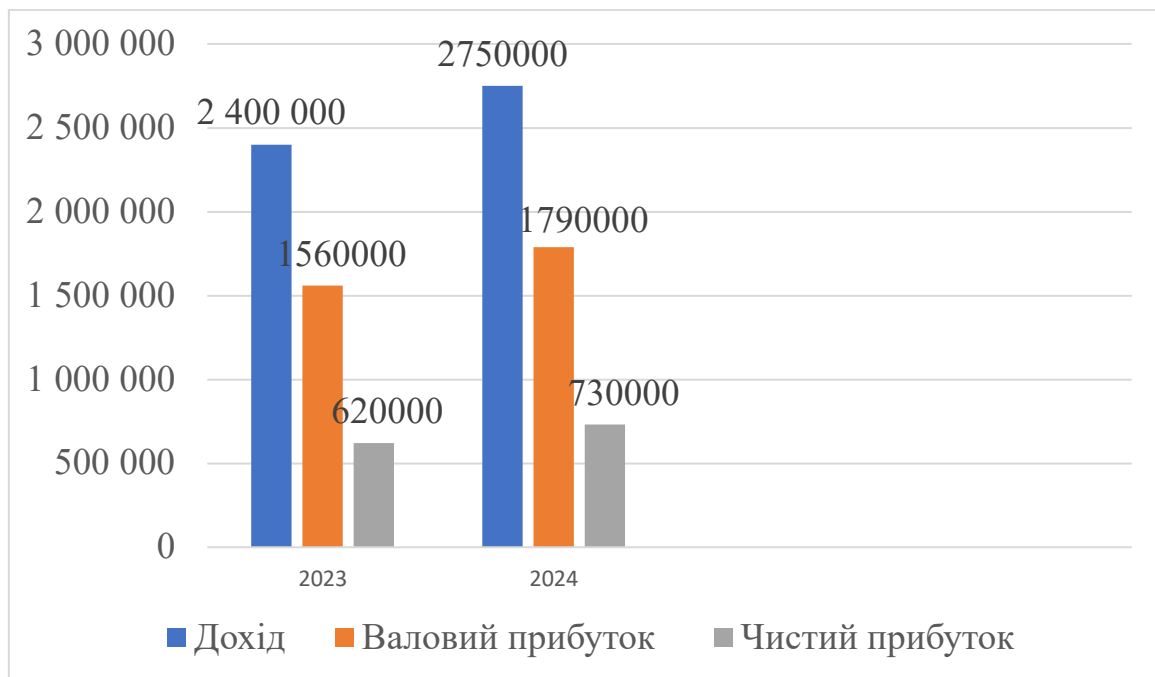


Рисунок 2.7 – Основні фінансові показники «Комбо Кebab» за 2023-2024 роки

Джерело: розроблено автором самостійно на основі даних досліджуваного підприємства.

Чистий прибуток у 2024 році демонструє помітне зростання порівняно з 2023 роком, що вказує на ефективне управління витратами та раціональну організацію операційних процесів. Підприємство виглядає фінансово стійким і здатним самостійно фінансувати частину операційних та інвестиційних потреб.

Ще одним важливим аспектом є платоспроможність. На основі балансу підприємства видно, що рівень поточної ліквідності залишається в межах

норми, оскільки оборотних активів достатньо для покриття короткострокових зобов'язань. Це означає, що підприємство не має критичної заборгованості та здатне виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно. У 2024 році спостерігається навіть деяке зниження короткострокового боргового навантаження, що позитивно впливає на загальну фінансову стабільність.

Окремої уваги потребує аналіз грошових потоків. Попри позитивний чистий прибуток, підприємство у 2023–2024 роках здійснювало інвестиції в оновлення обладнання, що спричинило тимчасове зменшення вільних грошових коштів. Однак позитивний операційний грошовий потік компенсує цей відтік, демонструючи, що основна діяльність підприємства приносить достатньо фінансових ресурсів для покриття інвестицій. Це свідчить про правильну стратегію розвитку, коли модернізація здійснюється поступово й у межах можливостей.

Водночас підприємство залишається чутливим до низки зовнішніх факторів. Заклади швидкого харчування особливо залежать від сезонних коливань, зміни цін на сировину, конкуренції на місцевому ринку та загальної купівельної спроможності населення. Зростання відвідуваності чи рівня продажів значною мірою залежить від втримання стабільної якості, швидкості обслуговування й маркетингових активностей. Ураховуючи ці ризики, підприємству доцільно проводити регулярний аналіз чутливості, щоб визначити, як змінюватиметься прибутковість при зміні ключових показників: середнього чеку, кількості клієнтів чи собівартості страв.

Воєнний стан створив низку викликів для малого бізнесу, зокрема зростання вартості продуктів, збої у логістиці та зниження купівельної спроможності населення. Незважаючи на це, «KOMBO Kebab» зумів зберегти стабільність завдяки адаптивній стратегії – оптимізації витрат, переходу на локальних постачальників, впровадженню гнучкого графіку роботи та підтримці соціальних ініціатив (знижки для військових і волонтерів). SWOT-

аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність малого бізнесу у сфері туризму (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз діяльності «KOMBO Kebab»

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Сильні сторони: • Вдале розташування у центрі міста • Доступні ціни та швидке обслуговування • Активна маркетингова стратегія (соцмережі) • Позитивна репутація • Гнучкість у прийнятті рішень	Можливості: • Розширення бізнесу через франшизу • Участь у програмах підтримки МСБ • Розвиток доставки та онлайн-продажів • Співпраця з туристичними операторами • Впровадження здорового харчування
Слабкі сторони: • Обмежені фінансові ресурси • Сезонність попиту • Високе навантаження на персонал • Залежність від постачальників • Нестача інвестицій для розвитку	Загрози: • Воєнний стан та економічна нестабільність • Зростання цін на продукти та енергоносії • Конкуренція з боку мережевих закладів • Зниження купівельної спроможності • Міграція кваліфікованих кадрів

Джерело: розроблено автором самостійно.

Узагальнено, фінансовий стан «Комбо-кебаб» можна оцінити як достатньо стабільний із чіткою позитивною тенденцією до зростання. Збереження маржинальності, покращення чистого прибутку та контроль за борговими зобов'язаннями свідчать про грамотне фінансове управління. Водночас є потенціал для покращення – передусім через оптимізацію витрат на основні продукти, активнішу присутність у соціальних мережах, а також

перегляд системи управління персоналом та встановлення чітких показників ефективності роботи.

Подальший розвиток підприємства може бути пов'язаний із:

- відкриттям нових точок продажу в межах регіону;
- розширенням асортименту за рахунок більш здорових і локальних продуктів;
- впровадженням мобільного додатку для замовлень і бонусних програм;
- створенням франшизи для масштабування бізнес-моделі;
- участю в регіональних програмах підтримки малого бізнесу та туристичної інфраструктури.

Аналіз діяльності «КОМВО Kebab» показує, що малі підприємства відіграють ключову роль у розвитку туристичної галузі регіону, забезпечуючи якісний сервіс, створюючи робочі місця та підтримуючи економічну активність. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом і кризами останніх років, підприємство демонструє життєздатність і адаптивність, що є типовими рисами успішного малого бізнесу.

Такий приклад доводить, що ефективна локальна підприємницька ініціатива може стати вагомим чинником формування позитивного іміджу міста, сприяти розвитку туристичної привабливості та забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток регіону.

2.3. Регіональна підтримка МСБ у Львівській області

У сучасних умовах розвитку економіки малі та середні підприємства виконують ключову функцію у формуванні зайнятості населення, зміцненні соціальної стабільності та стимулюванні економічного зростання. Водночас діяльність малого бізнесу відзначається високою чутливістю до політичних і економічних ризиків, що ускладнює його стабільне функціонування.

Необхідність державного регулювання цього сектору обґрунтовується потребою у створенні сприятливих умов для розвитку – зокрема через полегшення доступу до кредитних ресурсів, зниження податкового навантаження, підтримку інноваційних та інвестиційних ініціатив, надання пільг, грантів і субсидій. Такі інструменти сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих підприємств і забезпечують сталий розвиток економіки загалом.

Забезпечення доступу малого та середнього бізнесу до фінансових ресурсів є завданням не лише галузевого, а загальнодержавного рівня. Основні напрями цього процесу охоплюють такі заходи:

1. Впровадження програми мікрогрантів для МСБ на безповоротній основі, яка передбачає два етапи фінансування: перший – для покриття невідкладних потреб, необхідних для підтримки функціонування бізнесу, другий – у разі створення нових робочих місць.

2. Розширення доступу до дешевих кредитних ресурсів та довгострокових позик, спрощення умов отримання державної підтримки підприємствами туристичного й готельно-ресторанного сектору шляхом розширення переліку суб'єктів, на яких не поширюються обмеження щодо її надання.

3. Запровадження інноваційних фінансових інструментів для МСБ – електронних кредитних платформ, використання альтернативних джерел даних для прийняття кредитних рішень, електронного виставлення рахунків, е-факторингу та фінансування ланцюгів постачання.

4. Просування інтересів сектору МСБ туризму та гостинності на національному рівні – шляхом включення проєктів цієї галузі до переліку претендентів на фінансування з державного бюджету через такі механізми, як ДФРР, УКФ та інші фонди.

5. Розвиток механізмів спільного фінансування проєктів, орієнтованих на розвиток галузі, з використанням моделей публічно-приватного партнерства, міжмуніципальної співпраці тощо.

6. Надання консультаційної підтримки МСБ у підготовці інвестиційних і грантових проєктів, виборі відповідних донорів і розробленні заявок на фінансування [36].

Упродовж 2023–2025 років Львівська область та Львівська міська рада суттєво активізували свої зусилля з підтримки МСП, особливо з огляду на виклики, пов'язані з війною. Програми, які реалізуються, поєднують фінансові інструменти – такі як ваучери й гранти – із нематеріальною підтримкою: консультаціями, навчанням, стратегічним супроводом.

Однією з найбільш помітних ініціатив є ваучерна система Львівської міської ради через Центр підтримки підприємництва (ЦПП). Ці ваучери охоплюють широкий спектр напрямків: інноваційні розробки, енергозбереження, маркетинг, сертифікація продукції, релокація бізнесу тощо.

Наприклад, для переробних підприємств після створення певної кількості робочих місць можна отримати відшкодування до 2 000 000 грн. [38].

Також є спеціальні ваучери для ветеранів: бізнес-ваучер для ветеранського підприємництва, інвестиційні ваучери тощо.

Окремо, в 2025 році міськрада запровадила ваучер до 2 млн грн на відновлення бізнесу, що зазнав руйнувань через ракетні обстріли. Ці кошти можуть спрямовуватися на ремонт, закупівлю обладнання або забезпечення безперебійної роботи [15].

Львівська обласна військова адміністрація теж активно підтримує підприємців-ветеранів. Зокрема, у 2025 році для таких бізнесів передбачено маркетингові та консалтингові ваучери до 60 000 грн, а також до 100 000 грн на сертифікацію продукції чи участь у виставкових заходах [15]. Це вказує, що обласна влада усвідомлює соціальну роль ветеранів як підприємців і намагається допомогти їм у створенні чи масштабуванні бізнесу.

Що стосується нематеріальної підтримки, то ЦПП ЛМР активно проводить освітні програми. Наприклад, протягом 2025 року підприємці могли пройти безкоштовні курси з інструментів штучного інтелекту (AI), які організовані за підтримки KSE, ЄБРР і Швейцарії. Є також дводенні очні тренінги, які проводить ПРООН для МСП з метою підсилення стратегічних навичок та адаптації бізнесу до умов війни [38].

Не менш важливою є консалтингова підтримка: виробничим підприємствам, що постраждали від війни, надають безкоштовні консультації щодо фінансово-господарської діяльності, стратегічного розвитку, інновацій.

На рівні обласної стратегії існує також програма підвищення конкурентоспроможності (2021-2025), яка передбачає підтримку МСП, зокрема учасників АТО/ООС. Через цю програму ветерани можуть отримати грантову або ваучерну підтримку на запуск або розвиток бізнесу.

Щодо фінансування, є також пільгові кредити для аграрних підприємств-ветеранів: ЛОВА пропонує кредити до 700 000 грн під 3 % річних на термін до 5 років [39]. Це допомагає підприємцям аграрного сектору інвестувати в техніку чи обладнання навіть під час економічних труднощів.

Що ж до тенденцій, за останні роки чітко простежується сильний акцент на «відновленні» бізнесу через ваучери, особливо для тих, хто постраждав від війни. Це відображає адаптивність політики підтримки МСП під поточні умови. Крім того, велика увага приділяється ветеранам: вони не лише мають програмні інструменти, але й пріоритет у фінансуванні, сертифікації продукції, маркетингу. Це не просто соціальна допомога – це інвестиція у підприємницький потенціал ветеранів, що може мати довгостроковий економічний ефект.

Освітні програми з AI, стратегічного планування, «зелених» технологій (енергоефективність) також підтверджують, що влада хоче не просто підтримати бізнес зараз, а розвивати бізнес, який буде конкурентоздатним у майбутньому. Нематеріальна підтримка (консультації, навчання) є важливою

складовою, оскільки багато підприємців, особливо малі, не мають достатнього досвіду ведення бізнесу в кризових умовах.

Проте не все іде без викликів. Наприклад, ваучерні програми мають обмеження: за обласною програмою частка власних витрат підприємця має бути мінімум 30 %, що може бути бар'єром для дуже малих або нових бізнесів, особливо тих, хто має обмежений капітал.

Крім того, хоча ваучери й гранти дають можливість відшкодовувати витрати, це не завжди означає стійке фінансування бізнесу – це, швидше, «стартова» допомога або дотування окремих проєктів.

Ще один потенційний виклик – рівень охоплення: не всі підприємці, особливо в сільських або віддалених громадах Львівщини, можуть бути поінформовані про ці програми або мати доступ до консультацій та подачі заявок. І хоча ЦПП активно проводить інформаційні заходи, залишається ризик, що частина бізнесів не скористається можливостями через низьку обізнаність.

Оцінка ефективності програм – це ще одна важлива тема. Щоб зрозуміти, наскільки підтримка дійсно змінює картину МСП у Львівській області, потрібен системний моніторинг: скільки бізнесів отримує ваучери, які їхні доходи після, чи створюють вони нові робочі місця. Без такої аналітики важко коригувати політику підтримки так, щоб вона була максимально ефективною.

У підсумку, програми підтримки МСП у Львівській області у 2023–2025 роках виглядають значно проактивними та адаптованими до реалій (табл. 2.9): вони враховують специфіку воєнного часу, орієнтовані на відновлення, на інновації та на підсилення соціальних груп (ветерани). Водночас, для того щоб підтримка була дійсно впливовою, варто звернути увагу на спрощення процедур, підвищення обізнаності підприємців і впровадження системи вимірювання результатів.

Таблиця 2.9 – Кількість підприємців, які отримали ваучери у Львівській області за 2023-2025 р.р.

Рік	К-сть отриманих ваучерів/підприємців	Джерела
2023	~ 492	За повідомленнями, у 2023 році у Львові видали 492 ваучери
2024	17	У лютому 2024 року експертна комісія Львівської міськради погодила 17 ваучерів
2025	-	Не знайдено публічно достовірних даних про загальну кількість ваучерів у 2025 році для всіх програм.

Джерело: розроблено автором на основі [38, 39].

Можна зробити висновок, що за останні кілька років (2023–2025) Львівська область активізувала підтримку МСП через різні механізми: гранти, ваучери, кредити й освітні програми. Особливий акцент робиться на ветеранах, інноваціях та енергостійкості. Це відповідає сучасним тенденціям і створює базу для розвитку стійкого й інновативного підприємництва. Проте для підвищення ефективності потрібно спростити адміністрування програм, покращити комунікацію, та впровадити системи оцінки результатів (додаток Д).

Наявна нагальна потреба у розвитку та стимулюванні туристичного попиту, що передбачає проведення комплексних маркетингових заходів. До них належать:

- створення системи аналітики цільових ринків,
- адаптація туристичних продуктів до потреб споживачів,
- формування позитивного іміджу держави та її регіонів,
- здійснення брендингу й ребрендингу,

- організація тематичних промоцій, міжнародних заходів і кампаній.

Забезпечення належної маркетингової підтримки сприятиме підвищенню видимості малого бізнесу як на внутрішньому, так і на світовому туристичному ринку.

Реалізація положень Дорожньої карти передбачає поетапний підхід:

- Перший етап триватиме до завершення бойових дій в Україні. Його основне завдання – забезпечити функціонування малого й середнього бізнесу, а також туристично-готельної сфери, гарантувати їм доступ до необхідних ресурсів і сформувати ключові інституції. Подальші кроки значною мірою визначаються специфікою регіонів – передусім тим, наскільки туризм і гостинність є для них стратегічним напрямом та яким є рівень воєнних загроз. Відтак області з мінімальними ризиками та високою увагою до розвитку туристичного сектора можуть претендувати на реалізацію значних інфраструктурних ініціатив. Проте наразі точно окреслити завершення цього етапу неможливо.

- Другий етап передбачає формування основи для довготривалого зростання галузі, надання їй стійкості завдяки вибудовуванню системи, яка охоплює інституційну складову, питання безпеки, просторовий розвиток, створення продукту, маркетинг, освітні компоненти та технологічні рішення.

- Третій етап означатиме динамічне розширення сектора, перехід малого та середнього бізнесу на самостійне фінансування й упровадження партнерських моделей співпраці.

Узагальнюючи, поетапна реалізація Дорожньої карти дає змогу адаптувати розвиток туристичного сектору та МСБ до умов воєнного часу й поступового відновлення країни. Першочергово увага зосереджується на виживанні та підтримці бізнесу, далі – на формуванні стійкого інституційного та інфраструктурного підґрунтя, а завершальним кроком стає активне зростання галузі та її перехід до самофінансування.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МСБ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

3.1. Основні проблеми розвитку МСБ в Україні

У нинішніх економічних реаліях малі й середні підприємства є ключовим елементом формування зайнятості, чинником соціальної рівноваги та рушійною силою економічного розвитку. Водночас діяльність малого бізнесу характеризується високою вразливістю до різноманітних ризиків та несприятливих політико-економічних змін.

Сфера туризму в Україні характеризується високою регуляторною складністю. Малий та середній бізнес у туристичній галузі часто стикається з проблемами отримання ліцензій, сертифікатів та дозволів на надання послуг, особливо у сфері екскурсійної діяльності та організації відпочинку. Часті зміни законодавства, надмірна бюрократія та непослідовність контролю з боку державних органів створюють додаткові витрати для підприємців і знижують гнучкість бізнесу.

Однією з ключових проблем є обмежений доступ до фінансування. Туристичні мікропідприємства та малий бізнес рідко мають достатню кредитну історію або заставне майно для залучення банківських кредитів. Додатково, економічна нестабільність, інфляційні коливання та сезонність доходів у туризмі підвищують фінансові ризики, що стримує розвиток підприємств та інвестування у нові послуги чи інфраструктуру.

Малий і середній бізнес у туризмі часто не має достатньо кваліфікованих менеджерів і персоналу для ефективного управління підприємством. Багато підприємців поєднують управлінську та операційну діяльність, що обмежує стратегічне планування та розвиток нових послуг. Недосконалість внутрішньої організації, слабка маркетингова стратегія та відсутність системи

контролю якості послуг є серйозним обмеженням для росту туристичних компаній.

Конкуренція в туристичному секторі значна, особливо в регіонах з розвиненою туристичною інфраструктурою. МСБ часто не має ресурсів для реклами, просування та участі в міжнародних виставках, що обмежує можливості для залучення клієнтів. Великий бізнес або міжнародні мережі туроператорів володіють значними перевагами у ціноутворенні та масштабуванні послуг, що ускладнює виживання та розвиток малих підприємств.

Впровадження сучасних цифрових технологій є необхідним для успішного функціонування туристичних підприємств. Однак малі компанії часто стикаються з браком коштів на автоматизацію бронювання, створення онлайн-платформ або впровадження систем управління клієнтським сервісом. Відсутність доступу до сучасних ІТ-рішень стримує розвиток бізнесу та знижує конкурентоспроможність на ринку.

Туристичний бізнес залежить від сезонності та макроекономічних умов. Зниження потоку туристів у міжсезоння, кризи, пандемії або воєнні дії призводять до різких коливань доходів і підвищують ризики для малого бізнесу. Сильна залежність від зовнішніх факторів обмежує можливості довгострокового планування та стабільного розвитку підприємств.

Недовіра до державних програм підтримки, низька поінформованість про можливості грантів та субсидій, страх перед ризиком та нестача підприємницького досвіду стримують активність у туристичному секторі. Особливо це стосується молодих підприємців, які не завжди готові інвестувати у розвиток нових туристичних продуктів або виходити на міжнародні ринки.

З 2016 року туристична галузь України демонструвала стабільне зростання, що було обумовлене:

- зростанням внутрішнього та в'їзного туризму,

- інтеграцією сучасних цифрових технологій,
- збільшенням кількості міжнародних туристів і підвищенням якості туристичних послуг.

Однак, галузь залишалася вразливою через низку чинників:

- в Україні тривала антитерористична операція на сході країни, тому ні органи державної влади, ні приватний сектор не могли гарантувати забезпечення безпеки туристів,

- сезонність попиту,
- недостатній рівень інвестицій,
- слабку підтримку з боку держави,
- обмежену інфраструктуру в деяких регіонах.

Вище перераховані недоліки створили передумови для значних фінансових труднощів у період кризи. Однією з яких була пандемія COVID-19. Але, у період коли європейські країни почали послаблювати обмеження пов'язані із пандемією і туристична галузь знову починала відновлюватися, аналогічно і в Україні. Попри всі збитки, відбувалося відновлення та поступовий ріст туристичного збору, про що свідчать статистичні дані за 2021 рік із рекордними показниками туристичного збору [9].

Зниження інтересу іноземних туристів стало прямим наслідком воєнних дій. Втрата цілих регіонів із туристичного обігу, постійна загроза ракетних атак і мінної небезпеки, закриття повітряного простору та складнощі з транспортним сполученням істотно обмежили доступ до українських туристичних дестинацій.

За інформацією Державної прикордонної служби України, у 2021 році країну відвідали 4 271 991 іноземець, з яких 4 015 845 осіб мали цілі, пов'язані з туризмом. Проте вже у 2022 році цей показник скоротився до 2 307 156 відвідувачів, серед яких 2 187 932 прибули з діловими, приватними, релігійними чи іншими подібними мотивами [13].

Водночас спостерігається певне поживавлення так званого «темного туризму» - відвідування звільнених територій для ознайомлення з наслідками збройної агресії та воєнних руйнувань.

Слід наголосити, що дія Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій», спрямованого на пом'якшення наслідків корона кризи для галузей культури та туризму, не поширювалася на туроператорів і турагентів, що додатково ускладнило їхнє фінансове становище на початку воєнного періоду.

Згідно Звіту про дослідження Ініціативи для відновлення економіки України, представники обласних військових адміністрацій та територіальних громад відносять до ТОП-5 перешкод, які заважають бізнесу відновлюватися та розвиватися:

- зруйнованість ланцюгів постачання (на думку 87,5 % представників/ць ОВА та 51,6 % ТГ)
- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (68,8 % та 57,9 %, відповідно)
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (56,3 % та 57,9 %)
- відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (68,8 % та 34,1 %)
- відсутність достатнього капіталу (власні та/або оборотні фонди, заощадження) (56,3 % та 44,4 %) [37].

Опрацювання наукових джерел, дало можливість систематизувати актуальні виклики, з якими стикається малий бізнес у туристичній сфері України. До ключових проблем належать:

1. Воєнні дії та загальна нестабільність. Повномасштабне вторгнення росії, триваючі бойові дії на території держави, політична нестійкість і

відсутність упевненості у безпеці значно ускладнюють роботу туристичного сектору, знижуючи приплив іноземних відвідувачів.

2. Адміністративні та податкові бар'єри. Надмірна бюрократія, високий рівень корупції, постійні зміни у податкових правилах, фіскальний тиск та контроль з боку державних структур перешкоджають ефективному веденню бізнесу.

3. Недостатність державної підтримки. У туристичній сфері бракує цільових програм для малого підприємництва, не вистачає організаційної, методичної та інформаційної допомоги, складно залучати інвестиції через високі кредитні ставки у банках.

4. Інфраструктурні та кадрові проблеми. Туристична інфраструктура потребує значних вкладень для відновлення або будівництва нових об'єктів після руйнувань, спричинених війною; недостатньо розвинені розважальні та рекреаційні об'єкти; рівень благоустрою локацій залишається низьким; спостерігається неефективне використання ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів та слабка інноваційна культура, що знижує якість наданих послуг [24, 36].

Згідно з дослідженням, проведеним у межах проєкту Програми розвитку ООН «Підтримка України», індекс активності підприємництва у січні 2024 року становив лише 37,3 бала зі 100, що свідчить про загальну втому бізнесу від невизначеності та застійних процесів на ринку. Попри це, показники 2024 року виявилися дещо вищими, ніж у 2022–2023 роках.

Результати опитування підприємців дали змогу виділити три групи основних бар'єрів:

- економічні труднощі, пов'язані з браком ресурсів;
- відсутність державної підтримки та стимулів для розвитку;
- воєнно-політичні ризики – окупація, бойові дії, нестабільна ситуація в країні [37].

Аналіз основних проблем та бар'єрів розвитку МСБ свідчить, що їхня природа є комплексною і багатовимірною. Правові, фінансові, організаційні, ринкові, технологічні та соціальні фактори взаємопов'язані і впливають на ефективність розвитку малих і середніх підприємств. Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, який передбачає удосконалення законодавчої бази, створення сприятливих фінансових та інноваційних умов, підвищення кваліфікації кадрів та активну інформаційну підтримку підприємців. Такий підхід сприятиме не лише стабілізації МСБ, а й підвищенню його внеску в економічний розвиток регіонів та країни в цілому.

3.2. Використання цифрових технологій та інноваційних рішень у розвитку МСБ

Трансформація бізнес-моделей малого підприємництва розпочалася ще в період пандемічної кризи, коли значна частина компаній усвідомила ключову роль цифрових технологій у збереженні та підсиленні своєї конкурентної позиції. Нове бачення цифрових інструментів створює для малого бізнесу ширші можливості, допомагає адаптуватися до різких зовнішніх змін та виступає джерелом інновацій, необхідних для модернізації та задоволення зростаючих суспільних потреб.

Малі й середні підприємства є основою економічного розвитку будь-якої держави, тому питання підвищення їх результативності є особливо актуальним. Одним із ключових шляхів цього є цифрова трансформація. В умовах повномасштабної війни цифровізація МСП набуває критичного значення для стабільності та відновлення економіки України, що обумовлює потребу сприяти цифровим інноваціям і розширювати інвестиції в інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій на всіх рівнях управління.

Створення цифрової інфраструктури, яка сприяє розвитку малого підприємництва в Україні, реалізується передусім через онлайн-платформу «Дія.Бізнес». Вона слугує універсальним інструментом для отримання інформаційних, консультаційних та адміністративних послуг, що охоплюють увесь цикл підприємницької діяльності – від моменту реєстрації до процедури припинення бізнесу. Портал має простий та зручний інтерфейс, а його фінансування забезпечується коштами державного бюджету та грантовими ресурсами Світового банку, спрямованими на підтримку реформ. Для підприємців на платформі доступні такі оцифровані сервіси [15]:

- онлайн-школа підприємництва, де подано безкоштовні та регулярно оновлювані освітні матеріали щодо старту бізнесу, його розвитку, окремих бізнес-процесів, а також можливість отримання індивідуальних консультацій;
- база впорядкованих за видами діяльності шаблонів типових документів, які можна використовувати після авторизації на порталі;
- добірка чеклістів та довідників, що допомагають новачкам послідовно виконувати необхідні дії під час відкриття бізнесу, містять посилання на суміжні сервіси та корисні матеріали;
- сервіс онлайн-аудиту, який дозволяє за участю експертів виявляти проблеми у функціонуванні підприємства;
- інформація про програми державної та міжнародної фінансової підтримки бізнесу, зокрема грантові ініціативи, та умови участі в них;
- інтерактивні інструменти доступу до бухгалтерської та податкової звітності згідно з чинним законодавством.

Вагомий імпульс цифровій трансформації та інноваціям у середовищі малого бізнесу надала група компаній національного логістичного оператора Nova, яка працює у сферах логістики, фінансів та ІТ як в Україні, так і за її межами:

– Нова пошта – здійснює доставку документів, посилок та габаритних вантажів, а також пропонує послуги фрахту й фулфілменту (має понад 18 000 точок обслуговування);

– NOVA POST – надає повний комплекс логістичних послуг для бізнесу між Україною та країнами ЄС, активно розширюючи мережу своїх представництв у Польщі, Чехії, Словаччині, Німеччині, країнах Балтії, Румунії, Молдові, Угорщині, Італії та Великій Британії;

– NOVA GLOBAL – працює на глобальному ринку електронної комерції та співпрацює з міжнародними маркетплейсами, створюючи умови для виходу українських МСБ на зовнішні ринки та забезпечуючи українцям доступ до товарів із країн Америки, Азії та Європи;

– NOVA PAY – пропонує фінансові послуги, працює з міжнародними платіжними системами Visa та Master Card, має власну платіжну інфраструктуру, обробляє близько 2,6 млн. транзакцій щодня та надає можливість відкриття рахунків;

– NOVA DIGITAL – відповідає за IT-рішення для логістики, виробничих процесів і інфраструктури, забезпечуючи безперебійну роботу систем із продуктивністю до 30 000 транзакцій на секунду;

– SUPERNOVA AIRLINES – є авіаперевізником, який забезпечує швидку доставку товарів у різні регіони світу та зміцнює репутацію логістичного холдингу Nova.

Додатковим елементом цифрової мережі підтримки малого бізнесу слугують онлайн-сервіси та платформи українських комерційних банків. Серед них особливо виділяється АТ КБ «ПриватБанк», який використовує інноваційні рішення для обслуговування підприємців і має одну з найбільших мереж банкоматів, терміналів та відділень у країні.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для збору, збереження й аналізу даних, зокрема використання штучного інтелекту, Інтернету речей та блокчейну. Саме вони створюють для малого бізнесу

ключові переваги – доступ до нових ринків, участь у міжнародній торгівлі та включення до глобальних ланцюгів створення вартості. Серед цих технологій блокчейн є найбільш перспективним для малого бізнесу, адже функціонує як безпечний і прозорий цифровий реєстр із широкими можливостями застосування [34].

Блокчейн фактично являє собою децентралізовану систему зберігання даних, що побудована на послідовності блоків, які формуються через додавання нових транзакцій. Кожен блок містить набір операцій із зазначеними параметрами, що фіксуються у реєстрі кожного учасника мережі. Усі блоки мають часову позначку, хеш попереднього блоку та транзакційні дані, структуровані як хеш-дерево. Завдяки цьому забезпечується повна прозорість і високий рівень захисту, оскільки кожна сторона має доступ до однакової актуальної версії реєстру. Зміна даних у будь-якому з блоків вимагала б коригування всіх наступних, що робить систему практично невразливою до маніпуляцій і значно знижує ймовірність шахрайства [41].

Використання цифрових технологій та інноваційних рішень у розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) стало однією з ключових тенденцій останніх років. Ці інструменти дозволяють підприємствам підвищувати ефективність, розширювати ринки збуту, оптимізувати внутрішні процеси та залишатися конкурентоспроможними навіть у складних економічних умовах.

Перш за все, цифровізація сприяє автоматизації бізнес-процесів. Використання програмних рішень для управління бухгалтерією, складським обліком, клієнтськими даними та логістикою дозволяє МСБ зменшити витрати на ручну працю та підвищити точність операцій. Наприклад, системи ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) стають доступними навіть для малих підприємств завдяки хмарним сервісам із помірною ціною [33].

Другим важливим напрямом є електронна комерція та цифровий маркетинг. Підприємці активно використовують онлайн-платформи для

продажу продукції, ведення рекламних кампаній у соціальних мережах та аналітики споживацької поведінки. Це дозволяє навіть невеликим компаніям охоплювати широку аудиторію, залучати нових клієнтів і збільшувати обсяги продажів без значних додаткових витрат на фізичні торгові точки.

Інноваційні рішення також активно застосовуються у сфері продуктів та послуг. Малий і середній бізнес впроваджує сучасні технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), 3D-друк та аналітичні інструменти для прогнозування попиту та оптимізації виробництва. Наприклад, виробничі МСБ можуть використовувати IoT-датчики для моніторингу обладнання та запобігання збоїв, а AI-системи допомагають прогнозувати продажі та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів [33].

Цифрові інструменти також сприяють підвищенню прозорості та довіри. Онлайн-сервіси для електронного документообігу, цифрові підписи та платіжні системи дозволяють вести бізнес більш відкрито, прискорюють взаємодію з партнерами та державними органами, а також зменшують ризики шахрайства [34].

Не менш важливим є аспект навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Сучасні онлайн-платформи дозволяють підприємцям і працівникам МСБ швидко опановувати нові технології, освоювати сучасні методи управління та маркетингу, що сприяє гнучкості бізнесу у змінних умовах ринку.

Відповідно до результатів опитування, проведеного у 2022 році в межах швейцарсько-українського Проекту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який реалізує ПРООН спільно з Міністерством економіки за підтримки Швейцарії, з'ясовано, що представники сектору МСБ в Україні гостро потребують розвитку підприємницьких компетентностей. Найбільший дефіцит знань спостерігається у сферах:

- фінансової грамотності, управління фінансами, залучення коштів;

- інвестиційного менеджменту;
- маркетингу та продажів;
- зовнішньоекономічної діяльності й виходу на міжнародні ринки;
- нормативно-правових питань (податки, регулювання, карантинні норми, антимонопольне законодавство, захист інтелектуальної власності);
- менеджменту персоналу та розвитку людського капіталу;
- стратегічного планування; управлінського обліку;
- інновацій, цифровізації та технологічного розвитку;
- систематизації та стандартизації бізнес-процесів [25].

Опитування, проведені Національною туристичною організацією України, підтвердили брак аналогічних знань і серед представників органів державної влади, які працюють у сфері туризму. Економічні труднощі, з якими традиційно стикаються суб'єкти МСБ, істотно звужують їх фінансові можливості щодо навчання працівників, а в умовах війни малий і мікробізнес майже повністю втратив ресурс на розвиток персоналу.

Експерти наголошують, що витрати на підвищення кваліфікації часто розглядаються як другорядні, тому значна частина підприємств у кризовий період відмовилася від фінансування професійного навчання. Це, у свою чергу, поглиблює дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці у 2023 році та в наступні роки [24].

Попри складну ситуацію, спостерігається тенденція збереження співпраці між навчальними закладами та МСБ у туристично-готельному секторі. За даними опитування, здійсненого Державною службою зайнятості у партнерстві з Федерацією роботодавців України, МОН України, ЄБРР та Фондом міжнародної солідарності, у 2022 році:

- 49% підприємств готельно-ресторанної сфери здійснювали навчання працівників безпосередньо на робочому місці,
- 46% через регулярні внутрішні тренінги,
- 56% у власних навчальних центрах та закладах професійної освіти;

- 32% у профільних центрах підготовки за короткостроковими тренінговими програмами,
- 16% у закладах вищої освіти [24].

Напрями підтримки МСБ можуть включати такі заходи:

1. Розміщення на порталах Дія.Бізнес, Дія.Освіта та інших профільних ресурсах доступних освітніх програм і матеріалів для МСБ у сфері туризму й гостинності.

2. Додавання консультаційних, освітніх і менторингових програм до діяльності центрів підтримки підприємництва, агенцій розвитку, торгово-промислових палат, центрів навчання людей старшого віку та ВПО у туристично пріоритетних регіонах.

3. Запровадження системи навчання та сертифікації цифрових навичок для підприємців із використанням пілг і ваучерів.

4. Формування інституту наставництва для робітничих професій у сфері гостинності з подальшим працевлаштуванням випускників.

5. Фінансова й технологічна підтримка програм навчання впродовж життя задля подолання розриву у навичках.

6. Створення та просування програм дуальної освіти у закладах, що готують спеціалістів для туристично-готельного сектору.

7. Залучення МСБ туризму до розроблення освітніх і професійних стандартів, організації практики та роботи наглядових рад закладів освіти.

8. Підсилення практичної складової навчальних програм, орієнтованих на найбільш затребувані навички.

9. Розширення взаємодії з роботодавцями щодо консультування з питань організації робочого місця для ветеранів з інвалідністю та забезпечення безбар'єрності.

10. Проведення інформаційних кампаній з популяризації успішних кейсів КСВ, спрямованих на підтримку зайнятості ветеранів та ветеранів з інвалідністю.

11. Запровадження програм навчання для працівників туристично-готельного сектору з надання психологічної підтримки відвідувачам, а також із правильного обслуговування людей з інвалідністю, особливо осіб з ампутаціями, у контексті розвитку доступного туризму.

Отже, цифрові технології та інноваційні рішення для МСБ є не просто інструментом оптимізації, а стратегічним ресурсом розвитку. Вони дозволяють підвищувати ефективність, зменшувати витрати, створювати нові продукти та послуги, розширювати ринки збуту і підтримувати конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. У сучасних умовах бізнесу без впровадження таких рішень стає складно адаптуватися до викликів ринку та очікувань споживачів.

Оцінка стану цифрової трансформації малого бізнесу в Україні демонструє суттєві позитивні зміни в різних сферах – від цифрових інструментів державної підтримки й адміністративного супроводу до поступового впровадження блокчейнових рішень. Подальше розширення використання цифрових інновацій дасть змогу українським малим підприємствам посилити свою конкурентоспроможність та інтегруватися в економічний простір Європейського Союзу, де цифровізація є основою модернізаційних процесів (табл. Г.1).

У сучасній економіці цифрові інновації формують основу розвитку держав, визначають міжнародну конкурентну позицію бізнесу та стають одним із ключових драйверів створення національного добробуту. Подальше економічне зростання України значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно вона зможе застосовувати цифрові технології. Для цього необхідно розробити конкретні методики з чіткими показниками оцінювання, що може стати напрямом майбутніх наукових досліджень.

Отже, цифровізація стає стратегічним напрямом розвитку малого й середнього бізнесу, а рівень впровадження інновацій значною мірою визначає

здатність підприємств адаптуватися, зростати та зміцнювати свої позиції на ринку.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації управління розвитком підприємств туристичної сфери

Національна стратегічна база для впровадження цілей сталого розвитку в Україні спирається на глобальний план дій «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», ухвалений на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН. У цьому документі визначено 17 Цілей сталого розвитку та окреслено 169 відповідних завдань.

У стратегічних орієнтирах наголошується, що ключовою метою є підвищення конкурентоспроможності європейського туристичного сектору шляхом забезпечення його сталості, доступності та визначення головних напрямів подальшої діяльності.

Відповідно до концепції сталого розвитку, основою сталого туризму є принцип «сталості», тобто гарантування того, що вплив туристичної діяльності на природне середовище не становитиме загрози та залишатиметься безпечним як у найближчій, так і у віддаленій перспективі. Соціальна складова сталого туризму передбачає підтримання стабільного соціокультурного середовища в туристичних і рекреаційних локаціях, поліпшення умов праці, розширення можливостей зайнятості та професійного зростання, а також забезпечення доступності туристичних послуг [36].

Екологічна стійкість досягається шляхом упровадження технологій раціонального використання ресурсів, екологізації господарської діяльності у сфері туризму та рекреації, а також зменшення негативного впливу на довкілля.

У свою чергу, економічна результативність забезпечується через ефективніше використання рекреаційно-туристичних ресурсів, інноваційний

розвиток галузі, підвищення рівня якості та конкурентоспроможності туристичних послуг, їх стандартизацію та маркування.

Оптимізація управління та розвитку підприємств туристичної сфери є важливою складовою підвищення їхньої конкурентоспроможності, стійкості до кризових ситуацій та здатності задовольняти змінні потреби туристів. У сучасних умовах, коли ринок туризму швидко реагує на зовнішні чинники, такі як економічні коливання, війни, пандемії або природні катастрофи, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої управлінські процеси та стратегії розвитку.

Передусім, для оптимізації управління доцільно впроваджувати сучасні системи планування та контролю. Це включає застосування автоматизованих ERP та CRM-систем, які дозволяють ефективно відслідковувати бронювання, фінансові потоки, облік ресурсів та взаємодію з клієнтами. Використання таких цифрових інструментів зменшує ризик помилок, підвищує швидкість обробки інформації та забезпечує більш точне прогнозування попиту. Для підприємств туристичної сфери це особливо важливо, адже своєчасне управління бронюваннями та ресурсами прямо впливає на прибутковість та якість обслуговування [34].

Другим важливим напрямом є розвиток персоналу та вдосконалення внутрішніх процесів. Підприємствам слід приділяти увагу професійному навчання співробітників, підвищенню їхньої кваліфікації у сфері обслуговування, маркетингу та цифрових технологій. Застосування сучасних методів управління персоналом, включно з мотиваційними програмами та внутрішнім контролем ефективності, сприяє підвищенню якості послуг та зменшенню плинності кадрів.

Маркетинг та робота з клієнтами мають стати пріоритетом для розвитку туристичних підприємств. Використання цифрових каналів, таких як соціальні мережі, онлайн-бронювання, email-маркетинг та платформи відгуків, дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати довгострокові відносини з постійними

туристами. Важливо аналізувати дані про вподобання клієнтів і тенденції ринку, щоб адаптувати туристичні продукти та послуги до актуальних потреб.

Оптимізація фінансового управління також є невід’ємною частиною стратегії розвитку. Підприємства повинні систематично оцінювати витрати, доходи та рентабельність різних напрямків діяльності, впроваджувати ефективні механізми бюджетування та фінансового планування. Це дозволяє зменшити непотрібні витрати, раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати стійкий розвиток навіть в умовах економічної невизначеності [36].

Крім того, підприємствам туристичної сфери слід активно впроваджувати інноваційні рішення та цифрові технології. Наприклад, використання мобільних додатків для бронювання, інтерактивних віртуальних турів, онлайн-консультацій та систем управління обслуговуванням клієнтів підвищує привабливість послуг і дозволяє створювати унікальний туристичний досвід. Інновації також сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів та оптимізації витрат.

Не менш важливим є стратегічне планування та диверсифікація туристичних продуктів. Підприємства повинні аналізувати конкурентне середовище, прогнозувати зміни попиту та розширювати спектр послуг, включаючи нові види туризму – екологічний, рекреаційний, гастрономічний або історико-культурний. Це дозволяє знизити залежність від одного сегмента ринку та збільшити загальну стабільність бізнесу.

Таким чином, оптимізація управління та розвитку підприємств туристичної сфери включає комплексну роботу над цифровізацією процесів, розвитком персоналу, вдосконаленням маркетингової стратегії, фінансовим плануванням, впровадженням інновацій та диверсифікацією продуктів. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності та прибутковості, а й здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби туристів та зміцнювати свою конкурентну позицію на ринку.

За результатами дослідження стану та розвитку вітчизняного малого бізнесу було виокремлено основні проблеми та можливі шляхи їх подолання. Першу групу становлять економічні труднощі та обмеження у веденні підприємницької діяльності, зумовлені браком ресурсів. Друга група включає проблеми, пов'язані з недостатньою або формальною підтримкою з боку державних і місцевих органів влади. Третя, найскладніша група, охоплює невизначеність, політичні та воєнні конфлікти, окупацію територій і бойові дії (табл. В.1).

До пріоритетних напрямів сприяння розвитку малого бізнесу у сфері туризму належать:

- удосконалення правового регулювання підприємницької діяльності,
- створення сприятливих умов у сфері оподаткування та кредитування,
- модернізація інфраструктури й покращення доступу до інформаційних ресурсів.

Таким чином, державна підтримка малих підприємств у туристичній галузі виступає важливою складовою державної політики, що має забезпечувати сприятливі умови для розвитку малого та мікропідприємництва. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз ефективності впровадження державних, регіональних і місцевих програм та ініціатив із розвитку різних форм туризму в умовах війни та у поствоєнний період.

Малий бізнес посідає ключове місце в структурі ринкової економіки, адже його підприємства діють практично в усіх галузях національного господарства. Зокрема, представники малого підприємництва у сфері послуг сприяють підвищенню рівня зайнятості, створенню нових робочих місць, посиленню конкуренції на внутрішньому ринку завдяки своїй інноваційній активності та соціальній значущості. На рис. 3.8 Наведено проблеми малого бізнесу та можливі шляхи їх подолання.



Рисунок 3.8 – Характеристика проблем МСБ та можливі шляхи їх подолання.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Малі підприємства відзначаються гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, оперативно розв'язуючи виробничі завдання та досягаючи високих результатів за мінімальних витрат. Події останніх років – пандемія COVID-19 та повномасштабна війна – спричинили кризові явища у сфері послуг, однак українські підприємці продовжують пристосовуватись до нових умов, впроваджують інновації, зберігають конкурентоспроможність і прагнуть розвитку.

Подолання сучасних викликів вимагає активної державної підтримки малого бізнесу та розроблення ефективних стратегій розвитку, що враховують світові тенденції та стандарти сталого господарювання.

Першочерговими напрямками підтримки малого бізнесу у туризмі мають стати:

- удосконалення правових механізмів, що регулюють діяльність підприємців (спрощення реєстраційних процедур, скасування надмірних дозвільних вимог, зменшення адміністративного тиску);
- посилення фінансово-кредитної підтримки (запровадження податкових пільг, мораторію на перевірки в період воєнного стану, державних дотацій, субсидій, гарантій повернення кредитів);
- розвиток інфраструктури (модернізація транспортних шляхів, благоустрій туристичних центрів, удосконалення взаємодії з музеями, заповідниками, парками);
- підвищення рівня інформаційного забезпечення та маркетингової активності (створення нових туристичних продуктів, популяризація національних стандартів якості);
- кадрові ініціативи (підвищення професійної підготовки фахівців, навчання іноземним мовам, тісна співпраця туроператорів і закладів вищої освіти для формування компетентного персоналу).

Отже, рекомендації щодо оптимізації управління та розвитку підприємств туристичної сфери свідчать, що підвищення ефективності

діяльності МСБ можливе лише за умови комплексного підходу. Важливими є удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних управлінських інструментів, підвищення кваліфікації персоналу та формування гнучких моделей прийняття рішень. Окрім цього, ключову роль відіграє орієнтація на якість обслуговування, розвиток партнерств і створення конкурентних туристичних продуктів, які відповідають потребам ринку. Реалізація цих рекомендацій дозволить зміцнити позиції туристичних підприємств, підвищити їхню стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно проаналізувати сутність, особливості та стратегічні можливості розвитку малого й середнього бізнесу у сфері туризму в сучасних економічних умовах. Туризм є одним із найбільш динамічних секторів світової економіки, а МСБ у його структурі відіграє ключову роль завдяки гнучкості, здатності до інновацій та тісному зв'язку з місцевими громадами, культурними ресурсами та регіональною специфікою. Висновки, отримані в ході дослідження, узагальнюють комплекс теоретичних, методичних і практичних аспектів функціонування туристичного МСБ, а також визначають напрями стратегічного розвитку підприємств даного сектору в Україні.

На основі вивчення понятійно-категоріального апарату встановлено, що малий та середній бізнес у туріндустрії становить основу туристичного ринку, забезпечуючи широкий спектр послуг: від готельного господарства та туроператорської діяльності до харчування, транспорту, екскурсій, оздоровлення й анімації. Характерною особливістю туристичного МСБ є висока залежність від сезонності, споживчих тенденцій, комунікаційних технологій та ринкової кон'юнктури. Це зумовлює необхідність стратегічного планування, здатного забезпечити стабільний розвиток та ефективне управління.

У ході роботи було здійснено аналіз класифікації стратегій розвитку МСБ, що охоплює конкурентні, інноваційні, маркетингові, цифрові, партнерські, соціально орієнтовані та антикризові стратегії. Встановлено, що їх вибір значною мірою залежить від масштабу підприємства, його ресурсного потенціалу, конкурентного середовища, позиціонування на ринку та регіональних особливостей туристичного продукту. Для сучасних умов України найбільш актуальними є інноваційні та цифрові стратегії, а також

стратегії стійкості (resilience), які забезпечують адаптацію бізнесу до ризиків, спричинених воєнним станом та економічною нестабільністю.

Важливою складовою роботи стало узагальнення міжнародного досвіду розвитку туристичного МСБ, який демонструє ефективність державної підтримки, розвитку туристичних кластерів, цифрових екосистем, програм професійної підготовки, прозорого інвестиційного середовища та сталого розвитку. Країни ЄС, Туреччина, США активно впроваджують інструменти фінансового стимулювання МСБ, цифрові рішення для управління туристичними потоками, а також моделі публічно-приватного партнерства.

Порівняння з українськими реаліями виявило значний потенціал для вдосконалення національної політики розвитку туризму та адаптації провідних міжнародних інструментів до умов регіонального середовища.

Комплексний аналіз стану туристичного ринку України підтвердив, що МСБ у туристичній сфері виступає основним драйвером розвитку внутрішнього та регіонального туризму. У Львівській області – одному з найбільш туристично активних регіонів – саме малі та середні підприємства формують конкуренцію, різноманітність та доступність туристичних продуктів, сприяючи зростанню зайнятості та наповненню місцевих бюджетів. Водночас в умовах воєнного стану туристичний бізнес стикається з різкими коливаннями попиту, зміною типології туристів, логістичними обмеженнями та підвищеними вимогами до безпеки.

У межах роботи проведено прикладний аналіз діяльності МСБ у туризмі на прикладі підприємства КОМВО Kebab, що дало змогу дослідити реальні показники фінансового стану, особливості управління, маркетингові стратегії, рівень цифровізації, ризики та можливості зростання. Результати аналізу засвідчили, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок розширення асортименту, використання онлайн-інструментів для просування, оптимізації операційних витрат та автоматизації процесів обслуговування. Case-study підтвердив важливість впровадження цифрових

рішень у щоденну діяльність туристичного бізнесу, що значно підвищує конкурентоспроможність навіть невеликих підприємств.

Особливу увагу приділено аналізу системи регіональної підтримки МСБ, яка в Україні перебуває на етапі модернізації та реформування. Встановлено, що сучасні програми підтримки – гранти, кредитні програми, консультаційні центри, освітні проєкти – позитивно впливають на розвиток підприємництва, але їх доступність залишається недостатньою. Основними проблемами є брак інформації про можливості підтримки, обмеженість фінансових інструментів, слабкий розвиток кластерних ініціатив та нерівномірність регіонального фінансування. Це стримує можливості малого бізнесу в туризмі адаптуватися до нових умов.

У результаті дослідження ідентифіковано ключові проблеми та бар'єри розвитку МСБ у сфері туризму, серед яких слід виокремити: нестачу інвестицій та обігового капіталу; нерозвиненість інфраструктури; низький рівень цифрової компетентності підприємців; кадровий дефіцит; слабкий маркетинг; обмеженість інновацій; високий рівень регуляторних бар'єрів; вплив безпекових ризиків; недостатність інформаційної підтримки; недосконалість нормативно-правового регулювання; сезонність туристичних потоків. Особливо значущими є бар'єри, пов'язані з воєнним станом, що впливають на логістику, поведінку споживачів і фінансову стабільність підприємств.

Вирішальним напрямом розвитку туристичного МСБ визначено впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень, що включає: онлайн-бронювання, електронний маркетинг, CRM-системи, автоматизацію обслуговування, використання KPI-аналітики, мобільні додатки, AR/VR-сервіси, цифрові карти туристичних маршрутів, безконтактні платежі, персоналізовані сервіси на основі Big Data. Застосування цифрових інструментів забезпечує підвищення ефективності управління, розширення ринку збуту, покращення якості послуг і зростання лояльності клієнтів.

На основі проведеного аналізу сформульовано комплекс рекомендацій щодо оптимізації управління та розвитку підприємств туристичної сфери, який включає:

- удосконалення системи стратегічного планування;
- розвиток партнерств і кластерних ініціатив;
- підвищення рівня цифрової компетентності персоналу;
- активізацію маркетингових і промоційних інструментів;
- диверсифікацію туристичного продукту;
- впровадження антикризових та безпекових стратегій;
- покращення взаємодії з органами влади;
- підвищення стандартів сервісу та якості;
- інвестиції у персонал;
- розвиток сталого та екологічно відповідального туризму.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму повинні базуватися на інноваційності, цифровізації, адаптивності та партнерстві, а також враховувати регіональні особливості, потреби споживачів і сучасні виклики. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств, розвитку регіонального туризму, створенню нових робочих місць і зміцненню економічного потенціалу країни.

Отже, МСБ у сфері туризму має значний потенціал розвитку, який може бути реалізований за умови комплексного підходу до управління, підтримки інновацій, системної державної політики та активного використання цифрових технологій. Сталий розвиток туристичного підприємництва є вагомим передумовою підвищення іміджу України на міжнародній арені, відновлення та модернізації економіки, а також інтеграції країни у глобальний туристичний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. База даних Євростату. URL:
<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення 25.09.2025)
2. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. Mechanism of an Economic Regulation. 2023. № 2 (100). Р. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
3. Благун І., Румянцева І. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму в Україні в кризових умовах. Věda a perspektivy. 2024. № 2. С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2\(33\)-56-65](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-56-65)
4. Бліщук К. М., Козак І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. Ефективність державного управління. №. 68/69. 2022. С. 22–32.
5. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі. Київ: КНТЕУ. 2015. 832 с
6. Бублик Л.Я., Трофим'як С.В. Тенденції розвитку туристичного господарства України у 2020-2023 роках. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 1 (42). С. 3–7.
7. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
8. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 р. №436–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 4.10.2025).
9. Данчевська І. Р. Безпека туризму України в умовах воєнного стану. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. Вип. 2 (81). С 193-196. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.24>
10. Данчевська І. Р. Фінансова стабільність туристичних підприємств України: виклики воєнного часу та орієнтири сталого розвитку. Theoretical

and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions: scientific monograph. Volume 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. С. 26-51.
<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-29>

11. Джинджоян В.В., Корнєєв М.В., Ходак О.В., Небаба Н.О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навч. посіб. Київ: Видавництво «Каравела», 2024. 376 с.

12. Денисенко М. П. Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом. Вчені записки Університету «КРОК». В. 3(59). 2020. С. 105–110.

13. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2025)

14. Державне агентство розвитку туризму. URL: <http://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2025)

15. Дія. Бізнес: Сервіси та можливості. URL: <https://business.dia.gov.ua/services> (дата звернення 25.10.2025)

16. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року. Ініціатива для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України. URL: <https://business.dia.gov.ua/economicrecovery> (дата звернення 30.09.2025).

17. Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. URL: <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok> (дата звернення 15.10.2025)

18. Калайтан, Т.В., Гримак О.Я., Кушнір Л.П., Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М. Аналіз потенціалу готельного господарства Львівської області. Перспективи розвитку сільських готелів. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія «Економічні науки». Львів, 2021. Том 23, №98. С. 23-33. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9804>

19. Кодекс корпоративної етики Нової Пошти. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/corporate_ethics_codex.pdf (дата звернення 7.10.2025)

20. Кривоберець М.М. Розвиток туризму в постпандемічний період: тенденції та заходи підтримки. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. № 1 (64). С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-6>

21. Ленко І. В. Удосконалення системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств. Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. № 2. С. 55-58.

22. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Інноваційні інформаційно-комунікативні технології у сфері туризму. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26>

23. Мілінчук О.В. Стан малого туристичного бізнесу України: роль готельно-ресторанної складової в його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-9>

24. Національний інститут стратегічних досліджень. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення 20.09.2025)

25. Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. 2022. 12 (89). Р. 142–152. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-16>

26. Ніколайчук О.А. Малий бізнес у сфері туризму та гостинності України: від реалій до перспектив. Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2019. №1 (70). С. 57–68. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1551/> (дата звернення 20.09.2025)

27. Офіційний сайт ПриватБанку. URL: <http://surl.li/usrti> (дата звернення 15.10.2025)

28. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. Регіональна економіка 2022, №3. С. 95-105.

29. Приват 24 для бізнесу. URL: <http://surl.li/usqym> (дата звернення 17.10.2025)

30. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень»: Закон України від 05.10.2017 р. № 2164-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2164-19> (дата звернення 20.09.2025).

31. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1282р.-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення 21.09.2025).

32. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 18.01.2025 р. № 4618-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення 30.09.2025)

33. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

34. Ситник Н., Себестянович І. Цифровізація та її вплив на розвиток малого та середнього бізнесу. Грааль науки. 2022. (11), С. 50–52. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.12.2021.005>

35. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>

36. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (дата звернення 15.09.2025)
37. Туристичний барометр України 2021-2022. Національна туристична організація України. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2021-2022.pdf> (дата звернення 5.09.2025).
38. Центр підтримки підприємництва. URL: <https://www.cpp.lviv.ua> (дата звернення 5.09.2025)
39. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення 30.09.2025)
40. Шевченко Р.І. Малі підприємства у сфері готельно-туристичного бізнесу: вплив коронавірусу. Інфраструктура ринку. 2020. № 50. С. 209–212. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-34>
41. 14 найкращих переваг блокчейну для малого бізнесу у 2024 році. URL: <https://nftdroppers.io/uk/benefitsof-blockchain-for-small-businesses/> (дата звернення 21.09.2025)
42. Kombo Pizza. URL: <https://www.kombo.co.ua> (дата звернення 2.10.2025)
43. Bagheri M., Mitchelmore S., Bamiatzi V., Nikolopoulos K. Internationalization orientation in SMEs: the mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*. 2019. № 25(1). P. 121–139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>
44. Costa Melo D. I., Queiroz G. A., Alves Junior P. N., Sousa T. B., Yushimito W. F., Pereira J. Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*. 2023. № 9(3), e13908. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E13908>
45. Gruber H. Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*. 2019. Volume 43, Issue 2. P. 116–127. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596117303749> (дата
звернення 3.10.2025)

46. Jangjarat K., Jewjinda C. Impact of the digital economy and innovation on the businesses of small and medium enterprises. *Corporate & Business Strategy Review*. 2023. № 4(3). P. 102–110. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i3art10>

47. Kumar V., Sindhwani R., Behl A., Kaur A., Pereira V. Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. 2023. № 53(2). P. 580–599. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0002/FULL/XML>

48. Lemonakis C., Vassakis K., Tabouratzi E., Tsoukatos E. Determinants of technological and non-technological innovation in SMEs: The case of crete. *Global Business and Economics Review*. 2018. № 20(5/6). P. 544. DOI: <https://doi.org/10.1504/GBER.2018.10009290>

49. Naushad M., Sulphay M. M. Prioritizing technology adoption dynamics among SMEs. *TEM Journal*. 2020. № 9(3). P. 983–991. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM93-21>

50. Rajala A., Hautala-Kankaanpää T. Exploring the effects of SMEs' platform-based digital connectivity on firm performance – The moderating role of environmental turbulence. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. № 38(13). P. 15–30. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0024/FULL/PDF>

51. Scuotto V., Nicotra M., Del Giudice M., Krueger N., Gregori G.L. A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*. 2021. Volume 129. P. 382–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>

52. Shah N., Zehri A. W., Saraih U. N., Abdelwahed N. A. A., Soomro B. A. The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. *Kybernetes*. 2023. № 53(2), P. 620–644. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124/FULL/XML>

53. Thathsarani U. S., Jianguo W. Do digital finance and the technology acceptance model strengthen financial inclusion and SME performance? Information. 2022. № 13(8). P. 390. URL: <https://doi.org/10.3390/info13080390>

54. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, 2021. Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структура туристичного МСБ у Львівській області у 2025 році

Таблиця А.1 – Структура туристичного МСБ у Львівській області у 2025 році

Вид туристичних послуг	Кількість підприємств	Частка, %
Готелі та хостели	620	18
Турагенції	1210	35
Туроператори	90	3
Екскурсійні бюро	420	12
Заклади харчування туристичного типу	680	20
Спа та оздоровчі заклади	200	6
Транспортування та трансфери	210	6

Джерело: розроблено автором на основі [14].

ДОДАТОК Б

Статистичні показники розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері Львівської області (2023–2024 рр.)

Таблиця Б.1 – Показники розвитку МСБ у туристичній сфері Львівської області (2023–2024 рр.)

Показник	2023	2024
Кількість МСБ у сфері туризму, од.	3120	3295
Кількість зайнятих, осіб	10450	11100
Обсяг наданих туристичних послуг, млн грн	2350	2740
Дохід від внутрішнього туризму, млн грн	1180	1320
Частка МСБ у структурі туристичного ринку, %	82	84
Частка цифровізованих підприємств, %	36	45

Джерело: розроблено автором на основі [37].

ДОДАТОК В

Стратегічна матриця: «Проблеми → Стратегії → Очікувані результати»

Таблиця В.1 – Стратегічна матриця «Проблеми- Стратегії-Очікувані результати»

Проблема	Стратегія	Очікуваний результат
Нестача фінансування	Кредитування, гранти, краудфандинг	Збільшення інвестицій
Низький рівень цифровізації	Впровадження CRM, онлайн-продажів	Підвищення ефективності
Кадровий дефіцит	Навчання, стажування, партнерства з ЗВО	Кваліфікований персонал
Висока конкуренція	Диверсифікація продукту	Розширення ринку
Вплив війни	Антикризові стратегії	Стійкість бізнесу
Слабкий маркетинг	Digital-маркетинг	Зростання туристичного попиту

Джерело: розроблено автором самостійно.

ДОДАТОК Г

Рівень цифровізації МСБ у сфері туризму у 2024 – за 9 міс. 2025 рр.

Таблиця Г.1 – Рівень цифровізації МСБ у сфері туризму у 2024 – за 9 міс. 2025 рр.

Цифровий інструмент	Використання у 2024, %	Використання за 9 міс. 2025, %
Онлайн-бронювання	52	63
CRM-системи	28	41
Соцмережі як основний канал збуту	68	74
Чат-боти	14	27
Автоматизація обліку	36	49
Реклама через Google Ads	22	39

Джерело: розроблено автором на основі [16].

ДОДАТОК Д

Основні програми у Львівській області (2023–2025 рр.):

1. Програма «Е-власна справа» - гранти до 250 тис. грн.
2. Мікрокредитування бізнесу 5–7–9 % - до 2 млн грн.
3. Освітня програма Львівської ОВА для готельєрів та рестораторів.
4. Програма підтримки релокованих підприємств.
5. Ваучери на навчання від Державного центру зайнятості.