

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

«Антикризове управління суб'єктом малого бізнесу у  
сфері туризму  
(за матеріалами ФОП Марусяк Х.В.)»

**Виконала**

ст. гр. МО-42

**Балабух В.В.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

доц., к.е.н.

**Муравйов Ю.В.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензентка**

доц., к.е.н.

**Клим Н.М.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут  
Кафедра  
Спеціальність  
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу  
менеджменту  
073 (D3) «Менеджмент»  
Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри менеджменту**

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Максимець О.В.  
«19» лютого 2026 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТКИ

**Балабух Вікторії Володимирівни**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

**1. Тема роботи: «Антикризове управління суб'єктом малого бізнесу у сфері туризму (за матеріалами ФОП Марусяк Х.В.)»**

**керівник КРБ**

\_\_\_\_\_ Муравйов Юрій Володимирович доц., к.е.н.

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

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № C-142

**2. Термін подання студентом КРБ** «12» червня 2026 р.

**3. Вихідні дані до КРБ:**

звітна статистична інформація діяльності ФОП Марусяк Х.В., аналітичні звіти щодо сучасного стану ведення малого і середнього бізнесу в Україні, дані Державної служби статистики України, офіційний сайт європейської статистики, нормативні та законодавчі акти щодо діяльності малого і середнього бізнесу в Україні, дані з YouControl, методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент»

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):**

Розділ 1. Теоретико-методичні основи антикризового управління малим підприємництвом у туризмі.

Розділ 2. Туристична індустрія в складі розвитку малого і середнього бізнесу.

Розділ 3. Удосконалення системи антикризового управління суб'єктом малого бізнесу у сфері туризму (ФОП Марусяк Х.В.).

**5. Перелік графічного матеріалу:**

1. Класифікація зовнішніх чинників кризи для туристичного суб'єкта. 2. Провідні інституції з координації розвитку МСБ у світі. 3. Частка загальної доданої вартості, зайнятості та кількості підприємств за галузями в країнах ЄС. 4. Розподіл суб'єктів господарювання в Україні. 5. Структура кількості діючих підприємств в Україні 2019-2023 р.р. 6. Динаміка доходів та податкових нарахувань ФОП Марусяк Х.В. (2023–2025 рр.). 7. Модель антикризового управління туристичним бізнесом. 8. Пропозиції щодо диверсифікації послуг.

9. Прогноз результатів діяльності ФОП Марусяк Х.В. 10. Стратегії виживання туристичного бізнесу в сучасних умовах України. 11. Порівняння доходу ФОП Марусяк Х.В. до та після цифровізації. 12. Висновки та рекомендації.

#### 6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра                                                                        | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності об'єкта дослідження (під час проходження практик)                      | 19.02.2026-08.03.2026          |          |
| 2     | Опрацювання нормативно-правових, літературних та інформаційних джерел щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу | 28.02.2026-08.03.2026          |          |
| 3     | Загальний аналіз діяльності об'єкта дослідження в ринковому середовищі, основні показники роботи                               | 09.03.2026-15.03.2026          |          |
| 4     | Аналіз та оцінка специфічних аспектів діяльності об'єкта дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ                   | 16.03.2026-29.03.2026          |          |
| 5     | Узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу                                                                         | 30.03.2026-14.04.2026          |          |
| 6     | Подання основних напрямів покращання управлінських рішень щодо предмету дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ    | 15.04.2026-15.05.2026          |          |
| 7     | Оформлення виконаної роботи та подання до перевірки на наявність академічної доброчесності та плагіату                         | 18.05.2026-29.05.2026          |          |
| 7     | Підготовка пояснювальної записки КРБ, доповіді до виступу та ілюстративного матеріалу                                          | 01.06.2026-05.06.2026          |          |
| 8     | Подання КРБ на кафедру                                                                                                         | 12.06.2026                     |          |

Студентка

(підпис)

Балабух В.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено антикризове управління суб'єктом малого бізнесу у сфері туризму (на матеріалах ФОП Марусяк Х.В.). У роботі розглянуто теоретико-методичні основи антикризового управління, визначено чинники виникнення кризових явищ у туристичній галузі та охарактеризовано методичний інструментарій діагностики ймовірності банкрутства підприємств.

Проаналізовано сучасний стан розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема туристичної індустрії, досліджено особливості функціонування підприємства ФОП Марусяк Х.В. та оцінено його діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Запропоновано напрями вдосконалення системи антикризового управління, зокрема формування антикризової стратегії розвитку підприємства, впровадження управлінських рішень щодо мінімізації ризиків та підвищення ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу у сфері туризму.

**Ключові слова:** антикризове управління, малий бізнес, туристична діяльність, криза, стратегія розвитку, банкрутство, управління ризиками.

## ABSTRACT

The bachelor's thesis examines crisis management of a small business entity in the tourism sector (based on the materials of FOP Marusiak Kh.V.). The paper considers the theoretical and methodological foundations of crisis management, identifies the factors causing crisis phenomena in the tourism industry, and characterizes the methodological tools for diagnosing the probability of enterprise bankruptcy.

The current state of small and medium-sized business development, particularly in the tourism industry, is analyzed. The features of functioning of FOP Marusiak Kh.V. are studied and its performance under conditions of an unstable external environment is evaluated.

The study proposes directions for improving the crisis management system, including the formation of an anti-crisis development strategy, implementation of management decisions aimed at risk minimization, and increasing the efficiency of a small business entity in the tourism sector.

**Keywords:** crisis management, small business, tourism activity, crisis, development strategy, bankruptcy, risk management.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТУРИЗМІ

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Сутність та особливості антикризового управління в сучасних умовах.....                | 7  |
| 1.2. Чинники виникнення кризових явищ у туристичній галузі.....                             | 9  |
| 1.3. Методичний інструментарій діагностики ймовірності банкрутства малого підприємства..... | 14 |

## РОЗДІЛ 2. ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ В СКЛАДІ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Глобальні тренди розвитку малого і середнього бізнесу у світовій спільноті.....                              | 17 |
| 2.2. Аналіз стану та особливостей функціонування МСП в Україні.....                                               | 26 |
| 2.3. Туристичні послуги в складі перспективних напрямів розвитку економіки (за матеріалами ФОП Марусяк Х.В.)..... | 38 |

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ (ФОП МАРУСЯК Х.В.)

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Формування системи антикризового управління туристичним підприємством.....                          | 48 |
| 3.2. Впровадження антикризової стратегії розвитку підприємства.....                                      | 55 |
| 3.3. Застосування антикризового управління суб'єктом малого бізнесу у сфері туризму ФОП МАРУСЯК Х.В..... | 61 |

### ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується станом перманентної турбулентності. Сфера туризму, яка за своєю природою є однією з найбільш динамічних та водночас вразливих галузей, першою відчуває на собі дестабілізуючий вплив глобальних та локальних криз. Для суб'єктів малого бізнесу, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП), питання розробки та впровадження ефективної системи антикризового управління є не просто умовою конкурентоспроможності, а базовим фактором фізичного виживання на ринку. В умовах воєнного стану в Україні, коли традиційні логістичні ланцюги розірвані, а купівельна спроможність населення нестабільна, діяльність ФОП Марусяк Х.В. потребує глибокого переосмислення методів менеджменту.

**Об'єкт дослідження** – процес управління фінансово-господарською діяльністю ФОП Марусяк Х.В. в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні аспекти антикризового управління суб'єктом малого бізнесу у туристичній галузі.

**Мета роботи** – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління ФОП Марусяк Х.В.

### **Завдання роботи:**

1. Дослідити теоретичні підходи до визначення сутності антикризового управління.
2. Класифікувати чинники виникнення кризових явищ у туристичній галузі.
3. Систематизувати методичний інструментарій діагностики ймовірності банкрутства малого підприємства.
4. Здійснити аналіз поточного стану та стратегічних позицій ФОП Марусяк Х.В.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТУРИЗМІ

### 1.1. Сутність та особливості антикризового управління в сучасних умовах

У сучасній економічній науці категорія «антикризове управління» пройшла тривалий шлях еволюції, трансформувавшись із вузькоспеціалізованого інструменту ліквідації підприємств у комплексну парадигму життєдіяльності бізнесу. Особливо гостро це питання постає для суб'єктів малого підприємництва, де межа між стабільністю та крахом є надзвичайно тонкою.

Аналізуючи погляди провідних науковців [1-19], можна стверджувати, що антикризове управління — це не лише реакція на факт неплатоспроможності, а постійний, циклічний процес моніторингу зовнішнього середовища з метою ідентифікації слабких сигналів кризи ще до їх візуалізації у фінансовій звітності. У контексті сфери туризму, цей процес набуває специфічних рис:

- **Висока еластичність попиту:** Туристичний продукт не є товаром першої необхідності. У разі будь-якого економічного коливання споживач насамперед відмовляється від подорожей, що миттєво створює кризову ситуацію для ФОП.
- **Часовий лаг реагування:** Малий бізнес, на відміну від великих корпорацій, не має громіздкої бюрократичної структури, що дозволяє ФОП Марусяк Х.В. приймати рішення протягом одного робочого дня.
- **Нематеріальність послуги:** Криза в туризмі часто пов'язана з кризою довіри. Якщо клієнт відчуває небезпеку (епідеміологічну, воєнну чи фінансову), антикризове управління має фокусуватися на комунікаційній політиці та гарантіях безпеки.

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до сутнісного тлумачення поняття «антикризове управління підприємством» в роботах учених

| Автор(и) і рік                                                                               | Ототоження сутності антикризового управління                                                        | Переваги трактування                                                                                                             | Недоліки трактування                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Михайлова Є. В., Михайлов С. (2023)                                                          | Система стратегічних та превентивних заходів для забезпечення стійкого функціонування підприємства. | Наголос на превенції, стратегічності та безперервності; поєднання коротко- й довгострокових рішень.                              | Менше уваги операційній реалізації і метрикам швидкого відновлення платоспроможності            |
| Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. (2023)                                           | Комплекс управлінських рішень і стратегій.                                                          | Чітка структуризація стратегій (діагностика – реакція – відновлення).                                                            | Переважає концептуальний рівень; інструментарій кількісної оцінки подано стисло.                |
| Мартинюк Є. (2023)                                                                           | Комплексна система управління підприємством.                                                        | Вказує на зв'язок з процесами управління й відзначає необхідність усунення несприятливих ситуацій.                               | Не конкретизує суті антикризового управління та не вказує безпосередньо на вплив кризових явищ. |
| Melnyk S. та ін. (2020)                                                                      | Ключ до економічної безпеки: своєчасне реагування на кризові впливи.                                | Поглиблення HR-виміру антикризового управління; акцент на людському капіталі.                                                    | Звуження поняття до кадрової підсистеми; обмежена фінансова/операційна перспектива.             |
| Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. (2025) | Сукупність управлінських інструментів для функціонування в умовах турбулентності та воєнного стану. | Актуалізація воєнного контексту; практичні рекомендації для українських підприємств.                                             | Журнальна платформа прикладного спрямування; обмежена міжнародна індексація.                    |
| Гарщаль М. С. (2023)                                                                         | Процес виявлення ознак кризових явищ.                                                               | Визначає цільову спрямованість управління та підкреслює необхідність діагностики в якості основи для прийняття подальших рішень. | Не розкриває наслідків впливу криз.                                                             |

У сучасній економічній думці не існує єдиного підходу до визначення дефініції «антикризове управління» [1-10]. Для глибокого розуміння природи цього явища в межах бакалаврського дослідження доцільно систематизувати погляди провідних вітчизняних та зарубіжних науковців (таблиця 1.1). Це дозволить сформулювати авторське бачення стосовно управління ФОП Марусяк Х.В.

Отже, антикризовий менеджмент слід розглядати як специфічну підсистему загального менеджменту, яка базується на принципах превентивності, оперативності та стратегічної гнучкості. Для ФОП Марусяк Х.В. це означає постійне балансування між мінімізацією витрат та утриманням високої якості клієнтського сервісу.

Важливо зауважити, що антикризове управління суб'єктами малого бізнесу (СМБ) у туристичній галузі суттєво відрізняється від управління великими корпораціями через явище «ресурсного голоду». Мале підприємство не має можливості утримувати окремий аналітичний відділ, тому функції антикризового менеджера фактично виконує сам ФОП.

У зв'язку з цим, у теоретичній базі доцільно виокремити три ключові етапи функціонування системи антикризового захисту:

1. **Латентний період (прихований):** Коли фінансові показники ще в нормі, але спостерігається відтік клієнтів або зміна вподобань (наприклад, перехід від закордонних турів до внутрішніх).
2. **Період гострої кризи:** Коли ФОП стикається з касовим розривом (нестача готівки для виплати оренди чи податків).
3. **Реабілітаційний період:** Коли після стабілізації ринку (наприклад, після зняття карантинних обмежень) необхідно змінити стратегію маркетингу для повернення на ринок.

## 1.2. Чинники виникнення кризових явищ у туристичній галузі

Причини виникнення кризових явищ у діяльності малого туристичного підприємства є багатогранними та мають ієрархічну структуру. Традиційно їх

поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні), проте в умовах глобалізації цей поділ стає все більш умовним.

Криза в туристичній галузі ніколи не є наслідком однієї ізольованої події. Це завжди складний ланцюговий процес, де зовнішні потрясіння накладаються на внутрішні управлінські слабкості підприємства. Для ФОП Марусяк Х.В. ідентифікація цих чинників є першочерговим етапом побудови системи захисту.

Класифікацію чинників доцільно розглядати через призму їх походження: екзогенні (зовнішні, що не залежать від волі підприємця) та ендогенні (внутрішні, що генеруються в межах самого суб'єкта господарювання).

#### Екзогенні (зовнішні) чинники дестабілізації

Зовнішнє середовище туризму характеризується високим ступенем агресивності. Оскільки туристична послуга є «товаром вищого порядку» (не є предметом першої необхідності), споживач відмовляється від неї найперше при виникненні будь-яких загроз.

Таблиця 1.2

Класифікація зовнішніх чинників кризи для туристичного суб'єкта

| Група факторів            | Конкретні прояви та їх вплив на діяльність ФОП                                                         | Рівень загрози   |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Геополітичні та безпекові | Воєнний стан, закриття авіапростору, терористичні загрози в країнах перебування.                       | Критичний        |
| Економічні                | Коливання курсу валют (гривня/долар/євро), інфляція, падіння реальних доходів домогосподарств.         | Високий          |
| Нормативно-правові        | Зміни в податковому кодексі для ФОП 3-ї групи, нові вимоги до ліцензування або страхування турів.      | Середній         |
| Природно-кліматичні       | Стихійні лиха, пандемії (на кшталт COVID-19), аномальні погодні умови на курортах.                     | Непередбачуваний |
| Технологічні              | Витіснення традиційних агенцій онлайн-агрегаторами (Booking, Skyscanner), цифрова трансформація ринку. | Постійний        |

### Зовнішні чинники (Макрорівень):

1. Політико-правова нестабільність: Для українського туристичного ринку цей чинник став домінуючим. Зміни в режимах перетину кордонів, введення воєнного стану та зміни в міжнародному законодавстві створюють умови, за яких планування діяльності стає неможливим на термін понад один місяць.

2. Економічні флуктуації: Туризм прямо залежить від купівельної спроможності населення. Падіння реальних доходів призводить до того, що малий бізнес втрачає сегмент "середнього класу", вимушено переходячи у нішу економ-турів з низькою маржинальністю.

3. Природно-кліматичні та епідеміологічні ризики: Пандемія COVID-19 продемонструвала, що навіть фінансово стійкі ФОП можуть опинитися на межі банкрутства через глобальні локдауни.

Особливу увагу слід приділити економічному фактору. Для малого бізнесу, такого як ФОП Марусяк Х.В., різке зростання курсу валют призводить до автоматичного подорожчання турпакетів, оскільки взаєморозрахунки з міжнародними операторами прив'язані до валютного еквіваленту. Це спричиняє падіння попиту та виникнення касових розривів.

### Ендогенні (внутрішні) чинники виникнення кризи

Внутрішні причини кризи часто ігноруються власниками малого бізнесу, оскільки їх важче визнати як власні помилки менеджменту. Проте саме вони роблять підприємство беззахисним перед зовнішніми ударами.

1. Неефективна структура маркетингу: Залежність від одного каналу залучення клієнтів (наприклад, лише через "сарафанне радіо" або одну соцмережу). Якщо цей канал блокується або втрачає ефективність, потік замовлень припиняється миттєво.

2. Низька якість фінансового моніторингу: Відсутність чіткого розмежування між особистими коштами ФОП та обіговими коштами бізнесу.

Це призводить до того, що комісійна винагорода витрачається до фактичного виконання послуги, створюючи ризиковані фінансові діри.

3. Дефіцит інноваційності: Відмова від використання сучасних CRM-систем для обліку клієнтів. В умовах кризи втрата навіть одного постійного клієнта через забудькуватість менеджера є критичною.

4. Кадровий фактор: У малому бізнесі "криза особистості" власника (вигорання, хвороба) автоматично стає кризою всього суб'єкта господарювання.

#### Внутрішні чинники (Мікрорівень):

1. Маркетингові прорахунки: Неправильне позиціонування ФОП Марусяк Х.В. на ринку або надмірна залежність від одного туроператора.

2. Дефіцит обігових коштів: Специфіка роботи ФОП часто передбачає використання коштів клієнтів для покриття поточних операційних витрат, що створює ризики "фінансових пірамід" при раптовому падінні попиту.

3. Технологічне відставання: Відмова від використання CRM-систем та онлайн-платежів знижує конкурентоспроможність у порівнянні з великими онлайн-агрегаторами.

Взаємодія цих чинників створює синергетичний ефект, де невелика внутрішня помилка під тиском зовнішньої кризи призводить до повної зупинки діяльності.

Важливо розуміти, що кризи виникають у точці перетину декількох факторів. Наприклад, зовнішній фактор (пандемія або війна) лише проявляє внутрішню проблему (відсутність фінансового резерву).

#### Матриця взаємовпливу чинників:

- Економіка + Технології: Падіння доходів змушує людей шукати дешевші варіанти онлайн, оминаючи турагентів.
- Політика + Психологія: Загальне почуття небезпеки в країні формує відкладений попит — люди мають гроші, але бояться їх витратити на відпочинок.



Рис. 1.1. Складові антикризового управління

Умовні позначення:

Crisis Management — Антикризове управління (або Кризовий менеджмент).

1. Prevention — Запобігання (профілактика).
2. Understand — Розуміння (аналіз ситуації).
3. Protection — Захист.
4. Declare — Оголошення (визнання кризи/декларування дій).
5. Resolution — Вирішення (подолання кризи).
6. Awareness — Обізнаність (інформування).
7. Feedback — Зворотний зв'язок (оцінка результатів).
8. Implement — Впровадження (реалізація заходів).

Таким чином, чинники кризи для ФОП Марусяк Х.В. мають системний характер. Якщо на зовнішні обставини підприємець вплинути не може, то мінімізація внутрішніх чинників (оптимізація витрат, діджиталізація, диверсифікація напрямків) є головним завданням антикризового управління.

### 1.3. Методичний інструментарій діагностики ймовірності банкрутства малого підприємства

Своєчасна діагностика загрози банкрутства є фундаментом антикризового управління ФОП Марусяк Х.В. У сучасній економічній науці сформовано розгалужений методичний апарат, який дозволяє ідентифікувати кризові явища на різних стадіях їх розвитку. Проте специфіка малого підприємництва в туристичній сфері вимагає вибіркового підходу до використання цих методів.

Для комплексного аналізу доцільно класифікувати інструментарій на три основні групи: кількісні (дискримінантні), якісні (неформалізовані) та інтегральні методи.

#### Кількісні методи фінансової діагностики

Кількісний аналіз базується на розрахунку фінансових коефіцієнтів, що відображають ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість. Для туристичної агенції, яка працює переважно з грошовими потоками клієнтів, ключовим є моніторинг показників, наведених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Система базових фінансових індикаторів для діагностики стану ФОП

| Показник                          | Формула розрахунку                          | Економічний зміст для малого бізнесу                                                              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові кошти / Поточні зобов'язання        | Здатність ФОП миттєво розрахуватися за боргами (перед туроператорами, орендодавцями).             |
| Коефіцієнт автономії              | Власний капітал / Валюта балансу            | Частка власних коштів у загальному обсязі активів; рівень незалежності від зовнішніх позик.       |
| Коефіцієнт маневреності капіталу  | Власний оборотний капітал / Власний капітал | Показує, яка частина капіталу перебуває у мобільній формі, що дозволяє швидко реагувати на кризу. |
| Рентабельність продажів           | Чистий прибуток / Виручка                   | Ефективність основної діяльності (частка комісійної винагороди у вартості турів).                 |

### Дискримінантні моделі прогнозування банкрутства

Використання багатофакторних моделей дозволяє отримати інтегральну оцінку ймовірності фінансового краху. Для малого бізнесу найчастіше застосовуються адаптовані версії класичних моделей.

#### 1. Модель Альтмана (чотирьох факторна для приватних фірм):

Дана модель є оптимальною для суб'єктів, акції яких не котуються на біржі. Вона дозволяє врахувати рентабельність та структуру капіталу підприємства.

#### 2. Модель Таффлера:

Фокусується на аналізі прибутковості та ліквідності. Якщо розраховане значення  $Z$  менше за 0,2 — ймовірність банкрутства вважається високою.

#### 3. Вітчизняні моделі (наприклад, модель О. Терещенка):

Найбільш релевантна для українських реалій, оскільки враховує галузеву специфіку та особливості вітчизняного обліку.

### Якісні (неформалізовані) методи оцінки

Оскільки фінансова звітність малого підприємства часто є спрощеною, якісні методи іноді дають точніший прогноз. Вони базуються на аналізі «слабких сигналів», які передують фінансовим труднощам.

Таблиця 1.4

Якісні ознаки наближення кризи (за методом А-рахунку Аргенті)

| Група симптомів     | Конкретні ознаки для ФОП у туризмі                                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недоліки управління | Одноосібне прийняття всіх рішень, відсутність стратегічного плану на рік, низька кваліфікація персоналу. |
| Помилки менеджменту | Надмірні витрати на офіс при падінні продажів, відсутність системи лояльності для клієнтів.              |
| Симптоми кризи      | Затримки з виплатою комісійних, погіршення стосунків з ключовими туроператорами.                         |

### Матричні та графічні методи аналізу

Для візуалізації стратегічного стану ФОП Марусяк Х.В. доцільно застосовувати матричні інструменти:

- SWOT-аналіз: Дозволяє зіставити внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми загрозами ринку.
- Матриця BCG (Бостонська консалтингова група): Допомогає ФОП визначити, які туристичні напрямки є «зірками» (приносять прибуток і зростають), а які — «собаками» (збиткові напрямки, від яких варто відмовитися в умовах кризи).

Висновок: Для ФОП Марусяк Х.В. оптимальним є використання комбінованого підходу. Він включає щомісячний моніторинг коефіцієнтів ліквідності (кількісна оцінка) та щоквартальний аналіз за методом Аргенті (якісна оцінка). Такий симбіоз дозволяє отримати 3D-картину стану підприємства та сформувати надійний антикризовий імунітет.

Отже, наукове обґрунтування вибору методів діагностики є критично важливим для малого приватного підприємства. У першому розділі було здійснено комплексне теоретичне дослідження засад антикризового управління. За результатами аналізу встановлено, що для малого підприємства в туризмі антикризовий менеджмент є системою превентивних заходів, спрямованих на збереження життєздатності в умовах високої невизначеності.

Виявлено, що туристична галузь піддається впливу агресивних зовнішніх чинників (політичних, економічних), які вимагають від ФОП Марусяк Х.В. високої адаптивності. Методичний інструментарій дослідження має базуватися на поєднанні кількісних методів (аналіз ліквідності) та якісних підходів (SWOT-аналіз), що дозволяє сформувати об'єктивну картину стану бізнесу та обрати вірну стратегію подолання кризових явищ.

## РОЗДІЛ 2. ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ В СКЛАДІ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Глобальні тренди розвитку малого і середнього бізнесу у світовій спільноті

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується трансформацією малого та середнього бізнесу з допоміжного елемента економіки на її фундаментальну основу. У розвинених країнах (країни ОЕСР) сектор МСП забезпечує понад 60-70% робочих місць та формує близько 50-60% ВВП.

#### Ключові вектори світового розвитку:

- Цифрова трансформація (Digitalization): Перехід від фізичних точок продажу до «омніканальних» моделей. Використання Big Data та ШІ перестало бути прерогативою корпорацій; малий бізнес інтегрує ці інструменти для персоналізації маркетингу. «Омніканальність» (від лат. *omnis* — «увесь», «кожен») — це стратегія управління клієнтським досвідом, при якій усі канали комунікації та продажу (магазин, сайт, соцмережі, месенджери, мобільний додаток) об'єднані в єдину цілісну систему.

Головна ознака не в кількості каналів, а в тому, що вони «спілкуються» між собою. Клієнт може почати покупку в Instagram, продовжити в кошику на сайті, а забрати товар у фізичному магазині — і на кожному етапі система «впізнає» його, зберігаючи історію дій.

- Екологізація та сталий розвиток (ESG-принципи): Впровадження "зелених" технологій та етичного споживання стає вимогою не лише посередників, а й кінцевого споживача.

- Економіка та фріланс-підприємництво: Розмивання меж між самозайнятістю та малим бізнесом завдяки розвитку платформних рішень.

- В країнах ЄС діє програма "SME Strategy for a sustainable and digital Europe" [20], яка фокусується на зниженні бюрократичного навантаження та полегшенні доступу до капіталу.

У сучасній архітектурі світового господарства малий та середній бізнес (МСБ) виступає не просто економічним сегментом, а фундаментальною основою соціальної стабільності та інноваційного прогресу. Ефективність цього сектору зумовлена його здатністю до швидкої адаптації під мінливі запити ринку, стимулюванням здорової конкуренції та вагомим внеском у формування середнього класу, що безпосередньо нівелює проблему соціальної полярності в суспільстві.

### Державна підтримка як інструмент стабілізації

З огляду на внутрішню вразливість малих підприємств до макроекономічних коливань, критично важливою постає роль держави. Світова практика доводить, що динамічний розвиток підприємництва можливий лише за умови функціонування гнучкої системи державної підтримки.

Цікавим є порівняльний аспект наукомісткості: згідно з даними Національного наукового фонду США, малі інноваційні фірми демонструють у чотири рази вищу ефективність використання інвестицій у наукові розробки порівняно з великими корпораціями (у розрахунку на один інвестований долар). Це підтверджує тезу, що компактні інтелектуальні групи є мобільнішими у генеруванні «проривних» технологій.

### Інституційна структура підтримки в розвинених країнах

Для реалізації системної допомоги сектору МСБ провідні країни світу створили спеціалізовані державні інституції, що володіють значним ресурсним та регуляторним інструментарієм (таблиця 2.1).

### Галузеві особливості та внесок у ВВП

Аналіз європейського ринку (станом на 2021-2022 рр.) демонструє, що понад 23 млн суб'єктів МСБ формують основу економіки ЄС. При цьому мікропідприємства (до 9 осіб) виявилися найбільш стійкими до викликів пандемії COVID-19 завдяки своїй операційній гнучкості.

Таблиця 2.1

Провідні інституції з координації розвитку МСБ у світі [21, 22]

| Країна          | Інституційна одиниця                               | Ключовий вектор діяльності                   |
|-----------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| США             | Адміністрація малого бізнесу                       | Фінансові гарантії, доступ до держзамовлень. |
| Велика Британія | Національна служба обслуговування бізнесу          | Консалтинг та підтримка найму працівників.   |
| Німеччина       | Генеральний директорат МСБ та вільних професій     | Регуляторна політика та експортна підтримка. |
| Японія          | Агентство МСБ (в структурі Міністерства економіки) | Технологічна модернізація та кредитування.   |

Структурний аналіз доданої вартості за напрямками (за даними ЄС):

1. Мікропідприємства: домінують у сфері нерухомості (51,8% доданої вартості) та інтелектуальних послуг (37%).
2. Малий бізнес: найвищі показники ефективності у будівництві та сегменті готелі, ресторани — близько 29%.
3. Середні компанії: забезпечують стабільність у промисловому виробництві та сфері комунальних послуг (постачання ресурсів).

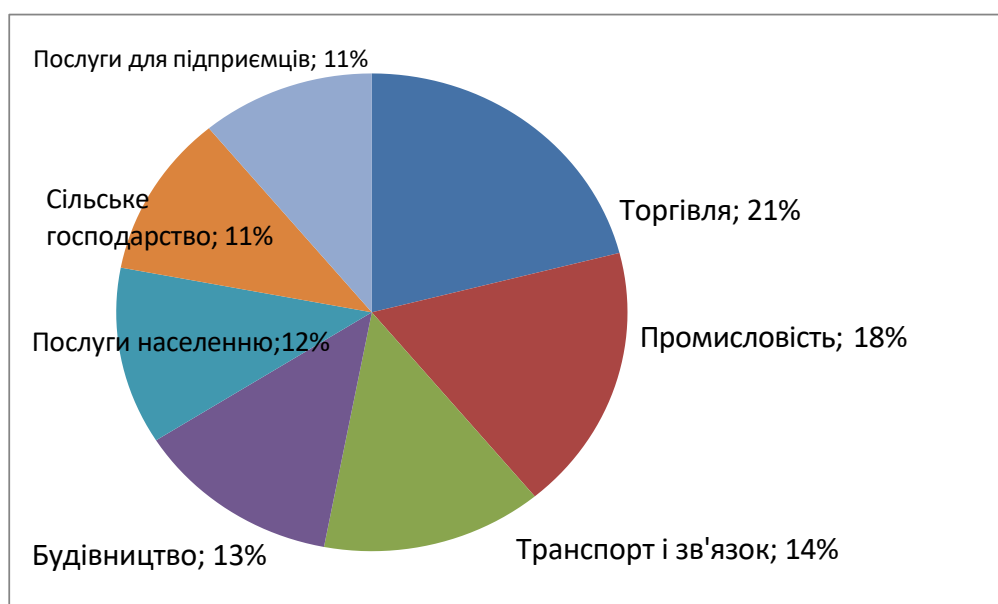


Рис. 2.1. Галузева структура малого підприємництва в Європі

### Моделі стимулювання: від Сінгапуру до США [23, 24]

Кожна країна вибудовує власну стратегію підтримки, яку можна експортувати в українську практику:

- США: Акцент на венчурне фінансування та «бізнес-ангелів». Держава бере на себе ризики, виступаючи гарантом перед приватними банками.
- Велика Британія: Стимулювання зайнятості молоді через систему грантів (наприклад, 1,5 тис. фунтів за кожного найнятого молодого спеціаліста).
- Німеччина: Фокус на "Hidden Champions" — невеликі, але глобально конкурентні експортно-орієнтовані компанії.
- Сінгапур: Рецепт успіху полягає в радикальній дерегуляції, податкових канікулах (до 15 років для стартапів) та повній відсутності корупційних бар'єрів.

### Пріоритети для України на шляху до євроінтеграції

Враховуючи європейську «Стратегію МСП для цифрової та зеленої Європи», Україна має імплементувати наступні кроки:

1. Цифровізація: активне залучення МСБ до мережі цифрових хабів (Digital Innovation Hubs).
2. Екологізація: підтримка переходу до ресурсоефективного виробництва згідно з Green Deal.
3. Фінансова інклюзія: розширення програм типу «5-7-9%» та створення національних фондів взаємного гарантування кредитів за прикладом Іспанії.

Сучасна світова економіка демонструє стійку тенденцію до зростання ролі малого та середнього бізнесу (МСБ) як фундаменту стабільності та інноваційного розвитку. За даними європейської статистики (Eurostat), станом на 2022 рік у країнах ЄС функціонувало понад 23 мільйони суб'єктів МСБ, де переважна більшість (близько 93%) — це мікропідприємства.

### Динаміка розвитку та галузева специфіка

Дослідження свідчать, що сектор МСБ є найбільш адаптивним до глобальних криз. Наприклад, під час пандемії COVID-19 саме

мікропідприємства швидше за все трансформували свої бізнес-моделі, на відміну від великих корпорацій.

Ключові показники ефективності МСБ у країнах ЄС [25-27]:

- Додана вартість: У середньому малий бізнес генерує 56% доданої вартості ЄС, причому в таких країнах, як Мальта, цей показник сягає 93%.
- Зайнятість: Найвищий рівень залучення персоналу спостерігається у сфері операцій з нерухомістю (63,7%), будівництві та професійній науково-технічній діяльності.
- Галузевий розподіл: Малий бізнес домінує в секторі послуг, готельно-ресторанному бізнесі та роздрібній торгівлі, що підтверджує його соціальну значущість.

Міжнародні моделі державної підтримки [25-27]:

Аналіз досвіду провідних країн дозволяє виокремити різні підходи до стимулювання підприємництва:

1. Німеччина та Франція: Основний фокус на професійному навчанні управлінців та жорсткому антимонопольному контролю, що запобігає поглинанню малих фірм великими концернами.
2. США та Японія: Розвинена система кредитних гарантій. Держава виступає поручителем перед банками, що значно знижує ризики для приватних кредиторів і полегшує доступ бізнесу до капіталу.
3. Велика Британія: Активне використання податкових пільг та програм підтримки молодіжного підприємництва.
4. Іспанія: Унікальний досвід створення недержавних товариств взаємного гарантування, що дозволяє бізнесу акумулювати ресурси без прямого залучення бюджетних коштів.

Крім того, розвиток цього сегмента сприяє зміцненню «середнього класу», який традиційно вважається гарантом соціально-економічної стійкості країни.

Таблиця 2.2

Динаміку розширення сектору малого підприємництва в межах  
Європейського Союзу [25-27]:

| Країна                        | Мікро-<br>п-ва | Малі п-ва | Середні<br>п-ва | Країна                | Мікро-<br>п-ва | Малі<br>п-ва | Середні<br>п-ва |
|-------------------------------|----------------|-----------|-----------------|-----------------------|----------------|--------------|-----------------|
| Австрія                       | 19 237         | 2 648     | 1 991           | Латвія                | 9 145          | 740          | 638             |
| Бельгія                       | 34 365         | 2 078     | 1 732           | Литва                 | 18 769         | 1 077        | 904             |
| Бразилія                      | 205 888        | 44 960    | 28 724          | Люксембург            | 454            | 87           | 104             |
| Болгарія                      | 23 009         | 2 700     | 2 387           | Мальта                | 1 856          | 147          | 62              |
| Канада                        | 22 850         | 10 340    | 7 360           | Нідерланди            | 67 876         | 3 414        | 2 645           |
| Хорватія                      | 18 635         | 1 715     | 1 057           | Нова<br>Зеландія      | 8 070          | 1 893        | 1 236           |
| Кіпр                          | 4 411          | 3230      | 190             | Північна<br>Македонія | 6 425          | 609          | 498             |
| Чехія                         | 167 026        | 4 446     | 3 857           | Норвегія              | 13 941         | 1 266        | 1 013           |
| Данія                         | 11 952         | 1 405     | 1 146           | Польща                | 209 970        | 12 375       | 9 323           |
| Естонія                       | 6 235          | 707       | 563             | Португалія            | 54 404         | 5 369        | 4 127           |
| Фінляндія                     | 16 006         | 1 565     | 1 261           | Румунія               | 44 803         | 4 658        | 3 880           |
| Франція                       | 190 058        | 13 507    | 7 834           | Італія                | 295 514        | 36 672       | 18 624          |
| Німеччина                     | 149 583        | 33 213    | 19 102          | Сербія                | 11 481         | 1 676        | 1 235           |
| Греція                        | 50 776         | 2 782     | 1 601           | Словаччина            | 76 979         | 1 415        | 1 169           |
| Угорщина                      | 47 502         | 3 098     | 2 302           | Словенія              | 17 686         | 1 070        | 709             |
| Ісландія                      | 1 632          | 130       | 114             | Іспанія               | 140 3310       | 13 066       | 9 878           |
| Ірландія                      | 14 647         | 841       | 680             | Швеція                | 41 835         | 2 215        | 1 576           |
| Ізраїль                       | 18 390         | 1 690     | 1 320           | Швейцарія             | 10 379         | 4 052        | 2 891           |
| Об'єднане<br>Королів-<br>ство | 107 177        | 12 319    | 9 204           | Туреччина             | 355 861        | —            | —               |

Статистичні дані (зокрема наведені у табл. 2.2) підтверджують стійку динаміку розширення сектору малого підприємництва в межах Європейського Союзу. Аналіз досвіду провідних держав світу демонструє пряму кореляцію між проактивною державною політикою підтримки МСБ та інтенсифікацією економічних процесів.

Зокрема, цілеспрямоване стимулювання малих підприємств виступає каталізатором для низки позитивних макроекономічних зрушень:

- Економічне зростання: збільшення сукупних обсягів випуску товарів та надання послуг;

- Соціальна стабільність: мінімізація суспільної напруги через розширення ринку праці та підвищення рівня зайнятості;
- Фіскальний ефект: стабільне зростання податкових надходжень до бюджетів різних рівнів;
- Структурна оптимізація: досягнення міжгалузевого балансу в національній економіці.

Згідно з офіційною статистикою, станом на 2021 рік у секторі малого бізнесу ЄС було задіяно близько 84 мільйонів громадян. Показовим є приклад Німеччини, де в межах малого та середнього підприємництва працює понад 18,5 млн осіб, причому значна частка з них (6,8 млн осіб) зосереджена саме на підприємствах малого типу. Це підкреслює стратегічну роль малих суб'єктів господарювання у забезпеченні добробуту найбільш розвинених економік світу [25-27].

#### Світові парадигми та галузеві вектори розвитку малого підприємництва

Дослідження ретроспективи 2008–2022 років свідчить про суттєву кількісну експансію сегмента малого та середнього бізнесу в європейському економічному просторі. При цьому ключову роль відіграють мікро- та малі суб'єкти господарювання, тоді як частка середніх підприємств залишається стабільно низькою.

#### Динаміка та антикризова стійкість сектору

Період 2020–2021 рр. став критичним для європейського підприємництва через пандемічні обмеження, що спровокувало від'ємну динаміку:

- Середній бізнес: скорочення на 2 097 одиниць у 2020 році та ще на 1 390 у 2021-му.
- Малий бізнес: втрата 28 349 та 8 691 підприємства відповідно до зазначених років.
- Мікробізнес: виявився найбільш резистентним (стійким), продемонструвавши приріст навіть за умов локдаунів. Це пояснюється високим рівнем управлінської гнучкості та мінімальною кількістю персоналу, що полегшує адаптацію до дистанційних форм комунікації.

Економічний внесок та галузева детермінація

Ефективність МСП безпосередньо корелює з рівнем добробуту нації через механізм створення доданої вартості. У середньому по ЄС цей показник становить 56%, проте в таких країнах, як Німеччина (82%) та Мальта (93,1%), малий бізнес є ключовим донором ВВП.

Таблиця 2.3

Частка загальної доданої вартості, зайнятості та кількості підприємств за галузями в країнах ЄС, 2022 р. (%) [28-37].

| Галузь                                                                 | Додана вартість    |      |         | Зайнятість         |      |         | Кількість підприємств |      |         |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|---------|--------------------|------|---------|-----------------------|------|---------|
|                                                                        | Розмір підприємств |      |         | Розмір підприємств |      |         | Розмір підприємств    |      |         |
|                                                                        | Мікро              | Малі | Середні | Мікро              | Малі | Середні | Мікро                 | Малі | Середні |
| Добування корисних копалин                                             | 6,3                | 13,7 | 14,5    | 8,7                | 15,9 | 17,1    | 79,2                  | 16,3 | 3,7     |
| Виробництво                                                            | 5,4                | 11,3 | 18      | 12,9               | 17,7 | 21,6    | 84,4                  | 12   | 2,9     |
| Електрика, газ, пара та подача кондиціонерів                           | 11,5               | 6,3  | 9,1     | 15                 | 5,4  | 10      | 97                    | 1,9  | 0,7     |
| Постачання води; каналізація, управління відходами та санаційні заходи | 9,9                | 14,7 | 20,6    | 8,9                | 14,9 | 22,6    | 80,9                  | 13,7 | 4,3     |
| Будівництво                                                            | 34,1               | 28,9 | 15,9    | 47                 | 27,9 | 12,4    | 94                    | 5,4  | 0,5     |
| Оптова та роздрібна торгівля                                           | 22,7               | 21,8 | 17,9    | 33,8               | 20,4 | 13,7    | 93,5                  | 5,6  | 0,7     |
| Транспорт і зберігання                                                 | 13,2               | 16,3 | 16,4    | 19,7               | 17,3 | 15      | 91,7                  | 6,8  | 1,2     |
| Проживання та харчування                                               | 36,8               | 28,9 | 14,3    | 44,1               | 30   | 11,7    | 90,6                  | 8,7  | 0,6     |
| Інформація та комунікації                                              | 11,4               | 11,1 | 15,2    | 22,2               | 15,4 | 17      | 94,6                  | 4,2  | 0,9     |
| Операції з нерухомістю                                                 | 51,8               | 15,4 | 16,8    | 63,7               | 14,6 | 10,5    | 98,3                  | 1,4  | 0,2     |
| Професійна наукова та технічна діяльність                              | 37                 | 20,4 | 15,1    | 51,4               | 17,5 | 11,4    | 97,3                  | 2,3  | 0,3     |
| Адміністративні послуги                                                | 18,5               | 13,3 | 16,5    | 16,7               | 12,7 | 16,7    | 93,2                  | 5,1  | 1,4     |
| Усі галузі                                                             | 18,6               | 16,5 | 16,6    | 29,4               | 19,4 | 15,5    | 93,5                  | 5,5  | 0,8     |

### Галузеві драйвери розвитку [28-37]:

1. Мікропідприємства: займають лідируючі позиції в операціях з нерухомістю (понад 50% доданої вартості та 63% зайнятості), науково-технічній діяльності та готельно-ресторанному бізнесі.
2. Малий бізнес: демонструє найбільшу концентрацію у будівництві та сфері громадського харчування (28,9% доданої вартості).
3. Середні підприємства: превалюють у капіталомістких галузях, таких як управління відходами, водопостачання (20,6%) та промислове виробництво (18%).

### Світові моделі інституційної підтримки

Міжнародна практика пропонує диференційовані інструменти стимулювання підприємництва:

- Японська модель: базується на ролі держави як гаранта банківських позик та регулятора цін, що захищає малий бізнес від недобросовісної конкуренції.
- Американська модель: акцент на мережі центрів розвитку МСП, які надають освітньо-консультаційну підтримку та сприяють отриманню пільгового фінансування.
- Британська модель: інтегрований підхід, що включає податкові преференції, підтримку стартапів серед молоді та розвиток регіональних агенцій допомоги підприємствам.
- Німецька модель: фокусується на запобіганні надмірній концентрації капіталу (антимонопольний вектор) та професійній підготовці менеджменту.
- Іспанська модель: впровадження систем взаємного гарантування, де недержавні структури забезпечують кредитну надійність своїх членів без навантаження на держбюджет.

Малий бізнес у світовій практиці є не лише економічним суб'єктом, а й ключовим стабілізатором соціальної системи. Адаптація європейських інструментів гарантування та цифровізації в Україні дозволить мінімізувати

корупційні ризики та прискорити відновлення середнього класу в повоєнний період.

### Повоєнна регенерація та український контекст[28-37]

Досвід Грузії та Сербії підкреслює пріоритетність аграрного та енергетичного секторів у відновленні економіки. Для України критично важливим є перенесення виробничих потужностей у безпечні регіони, що реалізується через екосистему Дія-Бізнес.

Державна політика України в період воєнного стану та повоєнної відбудови має базуватися на трьох стовпах:

1. Дерегуляція та фіскальна лібералізація: зниження податкового тиску.
2. Грантова підтримка: розширення програм на кшталт «є Робота» та залучення коштів фондів ЄС (наприклад, EU4Business).
3. Державне замовлення: залучення малого бізнесу до виконання стратегічних контрактів та інноваційних проєктів.

## **2.2. Аналіз стану та особливостей функціонування МСП в Україні**

Малий та середній бізнес (МСП) сьогодні виконує функцію «імунної системи» української економіки. Це не просто сукупність компаній, а гнучкий механізм, що забезпечує наповнення бюджету, насичення ринку продуктами та створення нових робочих місць. Завдяки своїй мобільності, невеликі підприємства швидше за гігантів адаптуються до кризових умов, інтегрують інновації та підтримують здорову конкуренцію.

### **Соціальний вимір та виклики війни**

Значення МСП виходить далеко за межі фінансів. Розвиток цього сектору є фундаментом для:

- Формування середнього класу: створення прошарку економічно незалежних громадян.
- Соціальної стабільності: зменшення розриву між верствами населення та розбудови демократичних інститутів.

Проте повномасштабне вторгнення РФ завдало болючого удару по приватній ініціативі. Руйнація активів та зупинка виробництв спровокували зростання безробіття, що зробило питання регенерації бізнесу не просто економічним, а стратегічним завданням для виживання держави.

#### Структурний аналіз ринку

Цікаво, що попри всі потрясіння періоду 2014–2022 років, архітектура українського підприємництва демонструє дивовижну сталість. Лівову частку ринку незмінно тримає саме малий бізнес.

Таблиця 2.4

Розподіл суб'єктів господарювання в Україні [28-37]:

| Категорія підприємств | Частка у загальній кількості | Характеристика періоду (2014–2022)                      |
|-----------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Малі підприємства     | 95%                          | Абсолютна більшість, основа мікроекономіки.             |
| Середні підприємства  | ~5%                          | Стабільна ланка, що забезпечує індустріальний розвиток. |
| Великий бізнес        | <1%                          | Мінімальна кількість об'єктів при значному впливі.      |

Повномасштабна агресія стала критичним випробуванням для приватного сектору України, радикально змінивши ландшафт малого та середнього підприємництва. Статистика свідчить про глибоку рецесію: порівняно з відносно стабільним 2020 роком, чисельність активних суб'єктів МСП у 2022-му скоротилася майже на третину. Найбільш вразливими виявилися саме малі підприємства, кількість яких впала на 31%, тоді як середній сегмент продемонстрував дещо вищу стійкість із втратами у 17%. Важливо зауважити, що певна негативна динаміка (особливо серед мікробізнесу) почала проявлятися ще до 2022 року.

Незважаючи на критичне порушення логістичних маршрутів, постійні безпекові загрози та загальну фінансову нестабільність, малий і середній бізнес (МСП) залишається фундаментом соціальної стабільності України. Сьогодні саме цей сектор генерує основну масу робочих місць, забезпечуючи доходом три чверті економічно активного населення країни.

Таблиця 2.5

Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2014–2022 рр.

| Рік  | Підприємства   |        |      |         |      |         |       |
|------|----------------|--------|------|---------|------|---------|-------|
|      | усього,<br>од. | великі |      | середні |      | малі    |       |
|      |                | од.    | %    | од.     | %    | од.     | %     |
| 2014 | 341 001        | 497    | 0,15 | 15 906  | 4,66 | 324 598 | 95,19 |
| 2015 | 343 440        | 423    | 0,12 | 15 203  | 4,43 | 327 814 | 95,45 |
| 2016 | 306 369        | 383    | 0,13 | 14 832  | 4,84 | 291 154 | 95,03 |
| 2017 | 338 256        | 399    | 0,12 | 14 937  | 4,42 | 322 920 | 95,47 |
| 2018 | 355 877        | 446    | 0,13 | 16 057  | 4,51 | 339 374 | 95,36 |
| 2019 | 380 597        | 518    | 0,14 | 17 751  | 4,66 | 362 328 | 95,2  |
| 2020 | 373 822        | 512    | 0,14 | 17 602  | 4,71 | 355 708 | 95,15 |
| 2021 | 370 834        | 610    | 0,16 | 17 502  | 4,72 | 352 722 | 95,12 |
| 2022 | 261 924        | 494    | 0,19 | 14 783  | 5,64 | 246 647 | 94,17 |

Війна змусила бізнес консервацію діяльності чи термінова релокація у безпечніші регіони. Це неминуче призвело до [28-37]:

1. Обвалу виробничих потужностей та розриву ланцюгів збуту.
2. Дестабілізації ринку праці, де вимушена зупинка підприємств стала головним драйвером зростання безробіття.

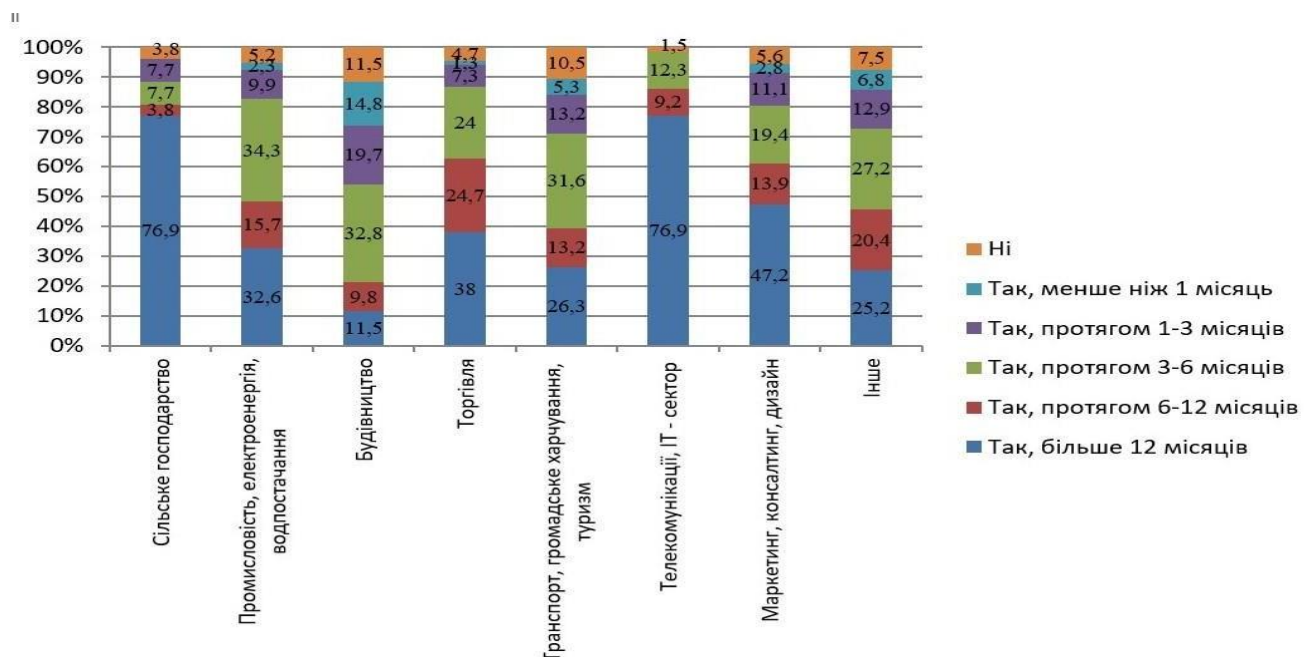


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи припиняла ваша компанія діяльність через повномасштабне вторгнення?»

Аналіз поточного стану українського підприємництва вказує на тривалий період адаптації до умов невизначеності. Згідно з моніторингом початку 2024 року, Український індекс бізнес-активності (UBI) зафіксувався на позначці 37,3 бали зі 100 можливих.

Хоча це значення дещо перевищує показник листопада 2023 року (36,3), воно все ще не досягло серпневого піку в 38,2 бали. Така волатильність індексу свідчить про психологічне та ресурсне виснаження приватного сектору, зумовлене стагнацією ринків та туманними перспективами планування, що безпосередньо корелює зі скороченням обсягів продажу.

### Парадокс ринкової частки МСП

Попри загальне падіння показників, роль малого та середнього бізнесу в структурі національної економіки парадоксально зросла. У 2022 році спостерігалось переформатування ринку через значну вразливість великих індустріальних об'єктів.

#### Частки реалізації продукції в загальнодержавному масштабі:

- Середній бізнес: забезпечив 44,4% від загального обсягу реалізації.
- Малі підприємства: згенерували 19,4% продажів.

Ці показники виявилися навіть дещо вищими за результати довоєнного 2021 року. Такий зсув пояснюється не стільки стрімким зростанням МСП, скільки критичними втратами активів та потужностей у сегменті великого бізнесу, який традиційно займав домінантні позиції. Таким чином, саме середні та малі компанії стали тими «китами», на яких тримається внутрішній товарообіг країни в умовах війни.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) великими, середніми та малими підприємствами України протягом 2014–2022 рр. [28-37]

| Рік  | Усього,<br>млн грн | Підприємства |       |             |       |           |       |
|------|--------------------|--------------|-------|-------------|-------|-----------|-------|
|      |                    | великі       |       | середні     |       | малі      |       |
|      |                    | млн грн      | %     | млн грн     | %     | млн грн   | %     |
| 2014 | 4 170 659,9        | 1 742 507,9  | 41,78 | 1 723 151,5 | 41,32 | 705 000,5 | 16,9  |
| 2015 | 5 159 067,1        | 2 053 189,5  | 39,8  | 2 168 764,8 | 42,04 | 937 112,8 | 18,16 |
| 2016 | 6 237 535,2        | 2 391 454,3  | 38,34 | 2 668 695,7 | 42,78 | 117 7385  | 18,88 |
| 2017 | 7 707 935,2        | 2 929 516,6  | 38,01 | 3 296 418   | 42,77 | 1 482 001 | 19,23 |
| 2018 | 9 206 049,5        | 3 515 839,5  | 38,19 | 3 924 059,6 | 42,62 | 1 766 150 | 19,18 |
| 2019 | 9 639 730,6        | 3 631 415,3  | 37,67 | 4 168 439,4 | 43,24 | 1 839 876 | 19,09 |
| 2020 | 10 049 870,8       | 3 626 388    | 36,08 | 4 359 362,1 | 43,38 | 2 064 121 | 20,54 |
| 2021 | 13 616 793,2       | 5 140 366,8  | 37,75 | 5 900 055   | 43,33 | 2 576 371 | 18,92 |
| 2022 | 11 033 018,1       | 4 024 267,1  | 36,47 | 4 906 839   | 44,47 | 2 101 912 | 19,05 |

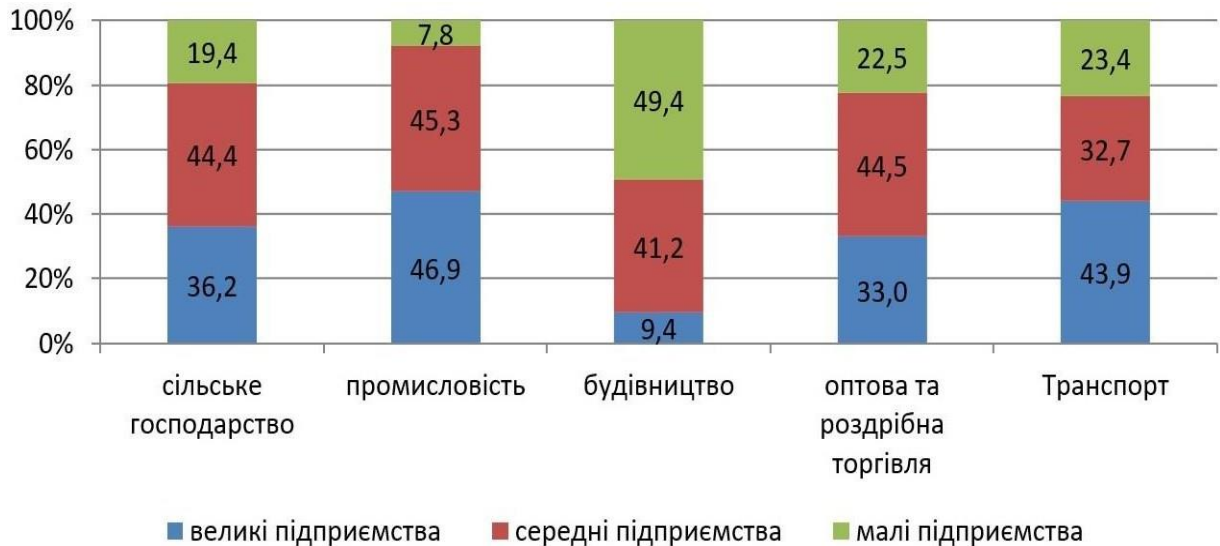


Рис. 2.3. Структура реалізованої продукції за окремими видами економічної діяльності суб'єктами великих, середніх, малих підприємств у 2022 р. [28-37]

Структура зайнятості в розрізі підприємництва:

- Середні підприємства: стали справжнім оплотом стабільності, акумулюючи майже 50% усіх працюючих громадян. Показово, що саме цей

сегмент продемонстрував найвищу життєздатність у 2022 році, навіть збільшивши свою частку в загальній структурі зайнятості.

- Малі підприємства: охоплюють понад 25% трудового ресурсу, надаючи можливості для самореалізації та гнучкого працевлаштування у регіонах.

Таблиця 2.7

Динаміка розподілу кількості працівників, зайнятих на великих, середніх та малих підприємствах України протягом 2014–2022 рр. [28-37]

| Рік  | Усього,<br>тис. осіб | Підприємства |                                       |              |                                       |              |                                       |
|------|----------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------|
|      |                      | великі       |                                       | середні      |                                       | малі         |                                       |
|      |                      | тис.<br>осіб | % до заг.<br>кількості<br>працівників | тис.<br>осіб | % до заг.<br>кількості<br>працівників | тис.<br>осіб | % до заг.<br>кількості<br>працівників |
| 2014 | 6298,5               | 1915,1       | 30,41                                 | 2696,5       | 42,81                                 | 1686,9       | 26,78                                 |
| 2015 | 5889,7               | 1708,6       | 29,01                                 | 2604,7       | 44,22                                 | 1576,4       | 26,77                                 |
| 2016 | 5801,1               | 1586,6       | 27,35                                 | 2622,8       | 45,21                                 | 1591,7       | 27,44                                 |
| 2017 | 5812,9               | 1560,9       | 26,85                                 | 2593,1       | 44,61                                 | 1658,9       | 28,54                                 |
| 2018 | 5959,5               | 1574,3       | 26,42                                 | 2744,2       | 46,05                                 | 1641         | 27,54                                 |
| 2019 | 6407,5               | 1608,3       | 25,1                                  | 3052,6       | 47,64                                 | 1746,6       | 27,26                                 |
| 2020 | 6366,1               | 1574,6       | 24,73                                 | 3088,4       | 48,51                                 | 1703,1       | 26,75                                 |
| 2021 | 6391,7               | 1648,7       | 25,79                                 | 2967,8       | 46,43                                 | 1775,2       | 27,77                                 |
| 2022 | 5382,4               | 1369,9       | 25,45                                 | 2582,8       | 47,99                                 | 1429,7       | 26,56                                 |

Малий та середній бізнес (МСП) виступає головним джерелом робочих місць у стратегічних галузях української економіки. Дані за 2022 рік підтверджують, що рівень залученості персоналу в цих сегментах залишається критично високим:

- Аграрний сектор: є справжньою опорою для приватного капіталу — тут на малі підприємства припадає 38,8% працівників, а на середні — понад половину (53,3%) від усіх зайнятих у галузі.
- Промисловість: демонструє високу концентрацію трудових ресурсів саме на середніх підприємствах, де працює 50,3% персоналу.
- Будівельна сфера: майже повністю тримається на плечах МСП, де частка зайнятих на середніх об'єктах становить 55,6%, а на малих — 40,2%.

### Вплив воєнних дій на кадровий потенціал

Повномасштабна агресія спровокувала деструктивні зміни, що суттєво обмежили можливості для нормальної життєдіяльності бізнесу. Опитування підприємців виявило тривожну тенденцію щодо скорочення штатів [28-37]:

1. Критичні втрати: Майже п'ята частина компаній (18,5%) була змушена скоротити від половини до всього штату працівників.
2. Суттєве урізання: 23,7% респондентів заявили про втрату від 20% до 40% персоналу.
3. Помірна адаптація: Близько 12,2% підприємств змогли обмежитися незначним скороченням (до 10%).

Варто зазначити, що лише 30,4% суб'єктів господарювання зуміли зберегти чисельність своєї команди на довоєнному рівні. Це підкреслює складність адаптації бізнесу до нових реалій, де безпекові ризики та економічна нестабільність диктують умови оптимізації витрат.

### Трансформація підприємницького ландшафту України (2019–2023) [40]

Військова агресія стала каталізатором докорінних змін у кількісних та якісних показниках вітчизняного бізнесу. Аналіз життєздатності підприємств за останні п'ять років демонструє складну траєкторію:

- Довоєнний період та пандемія: У 2019 році в Україні функціонувало 381 тис. активних суб'єктів. Протягом наступних двох років спостерігалось помірне зниження (до 371 тис. у 2021-му), зумовлене передусім наслідками COVID-19.
- Критичний спад 2022 року: Повномасштабне вторгнення спричинило «шокове» скорочення ринку — кількість активних компаній впала до 262 тис. Це стало наслідком поєднання соціально-економічної дестабілізації, фізичного руйнування активів та окупації територій.
- Етап відновлення (2023): Показник у 308 тис. підприємств наприкінці 2023 року є свідченням того, що український бізнес пройшов фазу адаптації та почав поступово повертатися до операційної діяльності в нових реаліях.

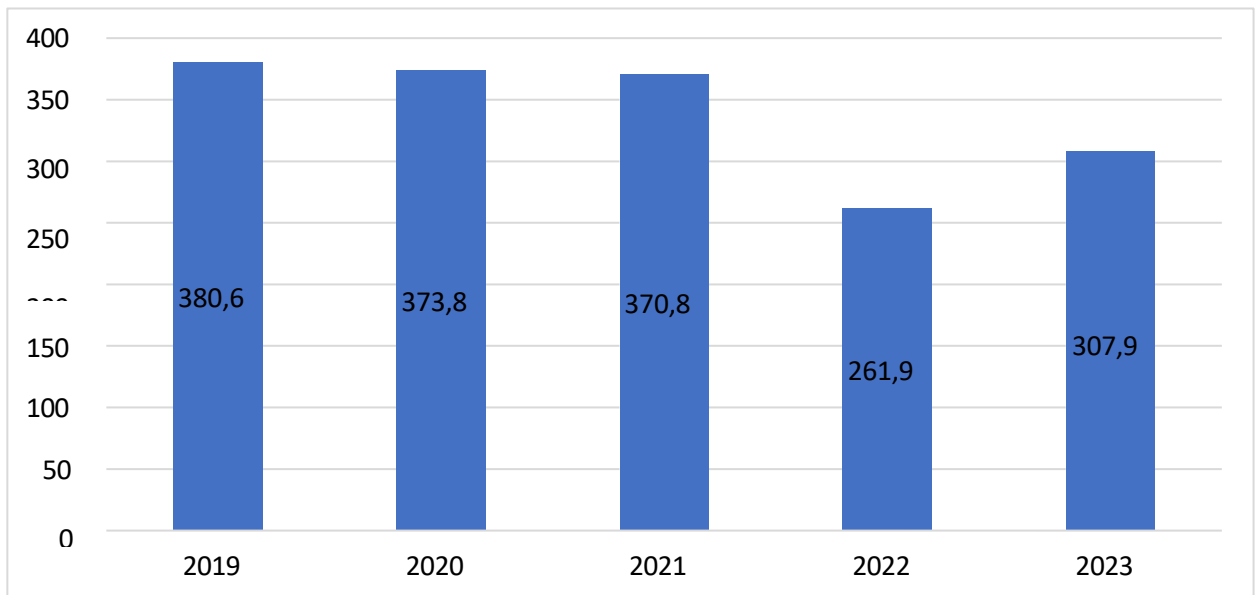


Рис. 2.4. Кількість діючих підприємств в Україні (тис.) 2019-2023 рр. [40]

### Географічна асиметрія та феномен релокації

Динаміка бізнес-активності має чітко виражений регіональний характер. Найбільших втрат зазнали східні та південні області (Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Херсонська), а також прикордонна Чернігівщина. Водночас західний регіон став «економічним тилом»: у Львівській, Волинській та Рівненській областях зафіксовано зростання кількості підприємств. Це пояснюється масовою релокацією потужностей зі сходу на захід, що фактично змінило економічну карту країни та створило нові центри промислового тяжіння [38, 39].

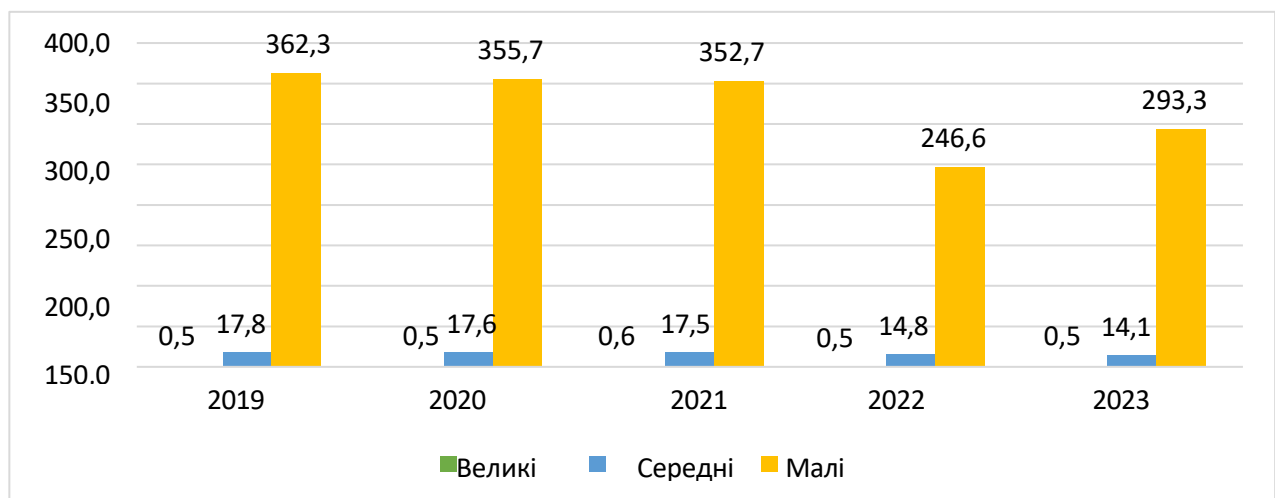


Рис. 2.5. Структура кількості діючих підприємств в Україні (тис.)

2019-2023 рр.

Таблиця 2.8

Кількість активних підприємств по регіонах України 2019-2023 рр. (тис.) [40]

| Регіон            | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | Приріст, тис. | Приріст, % |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|------------|
| Вінницька         | 22,0  | 22,3  | 22,5  | 21,8  | 21,7  | -0,4          | -1,7       |
| Волинська         | 15,2  | 15,4  | 15,7  | 15,4  | 15,6  | 0,4           | 2,6        |
| Дніпропетровська  | 52,4  | 52,3  | 52,3  | 50,9  | 50,2  | -2,2          | -4,2       |
| Донецька          | 31,5  | 31,4  | 31,4  | 28,8  | 24,9  | -6,6          | -20,9      |
| Житомирська       | 17,4  | 17,4  | 17,3  | 16,7  | 16,6  | -0,8          | -4,5       |
| Закарпатська      | 16,2  | 16,5  | 16,6  | 16,2  | 16,1  | -0,1          | -0,7       |
| Запорізька        | 28,0  | 28,2  | 28,4  | 26,1  | 22,8  | -5,2          | -18,4      |
| Івано-Франківська | 19,6  | 19,4  | 19,2  | 18,8  | 18,6  | -1,1          | -5,4       |
| Київська          | 37,9  | 37,6  | 37,4  | 35,3  | 35,9  | -2,0          | -5,3       |
| Кіровоградська    | 15,8  | 15,9  | 15,7  | 15,3  | 15,0  | -0,8          | -4,8       |
| Луганська         | 14,3  | 14,2  | 14,1  | 11,9  | 11,3  | -3,0          | -21,1      |
| Львівська         | 43,0  | 44,0  | 44,7  | 43,5  | 44,3  | 1,3           | 3,1        |
| Миколаївська      | 21,9  | 21,3  | 21,1  | 19,0  | 18,1  | -3,7          | -17,1      |
| Одеська           | 42,9  | 43,2  | 41,9  | 39,4  | 39,0  | -4,0          | -9,2       |
| Полтавська        | 22,5  | 22,5  | 22,3  | 21,5  | 21,3  | -1,2          | -5,5       |
| Рівненська        | 14,6  | 15,0  | 15,2  | 14,7  | 14,9  | 0,3           | 2,3        |
| Сумська           | 13,8  | 13,9  | 13,6  | 12,9  | 12,7  | -1,1          | -7,9       |
| Тернопільська     | 14,8  | 14,9  | 14,9  | 14,6  | 14,6  | -0,2          | -1,2       |
| Харківська        | 40,2  | 41,0  | 41,9  | 38,1  | 35,1  | -5,2          | -12,8      |
| Херсонська        | 16,9  | 16,7  | 16,5  | 14,5  | 11,1  | -5,8          | -34,4      |
| Хмельницька       | 18,6  | 18,6  | 18,7  | 18,1  | 18,2  | -0,4          | -2,2       |
| Черкаська         | 19,8  | 19,7  | 19,6  | 18,7  | 18,4  | -1,5          | -7,4       |
| Чернівецька       | 11,0  | 11,2  | 11,0  | 10,7  | 10,8  | -0,2          | -2,1       |
| Чернігівська      | 14,0  | 14,0  | 13,6  | 12,6  | 12,2  | -1,8          | -12,8      |
| м. Київ           | 132,7 | 133,4 | 133,2 | 124,3 | 124,1 | -8,6          | -6,5       |

Фінансовий стан та регіональний розріз (за даними UNDP)

Дослідження Програми розвитку ООН (грудень 2023 – січень 2024) демонструє приголомшливий контраст у самопочутті бізнесу:

- До вторгнення: Лише 22,3% опитаних вважали свій стан проблемним.
- Наприкінці 2023 року: Цей показник злетів до 78,1%.

Станом на сьогодні лише кожне третє підприємство (36,5%) змогло зберегти безперервний цикл роботи. Близько 6% гравців ринку були відсутні на ньому понад рік.

Рівень стійкості за регіонами та галузями [45]:

- Географія втрат: Найважча ситуація спостерігається на Сході (18,2% підприємств призупинили роботу на рік і більше) та на Півдні (12,7%).
- Галузевий антирейтинг: Найбільших збитків зазнали сфери будівництва, логістики та туризму.
- Острівці стабільності: Найменш вразливими до воєнних шоків виявилися ІТ-індустрія та аграрний сектор, які змогли зберегти операційну ефективність.

Таблиця 2.9

Аналіз стійкості різних секторів економіки України

| Галузь                          | Рівень вразливості | Причина стійкості / падіння                               |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| Будівництво та Транспорт        | Високий            | Фізичне руйнування інфраструктури, небезпека перевезень.  |
| Туризм та Громадське харчування | Високий            | Падіння попиту, закриття закладів у зоні бойових дій.     |
| Сільське господарство           | Середній/Низький   | Стратегічна важливість продукції, адаптація до логістики. |
| ІТ-сектор                       | Низький            | Дистанційна робота, орієнтація на зовнішні ринки.         |

У часи криз великі підприємства часто стають неповороткими. Малий бізнес, навпаки, демонструє неймовірну адаптивність.

- Гнучкість: МСБ здатний швидко змінювати логістичні ланцюжки та перепрофілюватися. Це дозволяє ринку виживати навіть за умов дефіциту ресурсів.

- Локалізація капіталу: На відміну від транснаціональних корпорацій, підприємці в Україні витрачають зароблене всередині країни, підтримуючи внутрішній попит.

МСБ — це головний роботодавець країни. Він забезпечує самозайнятість населення, що знижує навантаження на державні соціальні виплати.

- Середній клас: Розвиток приватного сектору сприяє формуванню прошарку фінансово незалежних громадян, які є основою демократичного суспільства.

- Інновації «знизу»: Саме в невеликих стартапах народжуються креативні рішення, які згодом масштабуються.

Малий бізнес — це «паливо» для громад. Оскільки значна частина податків (наприклад, єдиний податок) залишається на місцях, успішний підприємець — це відремонтована дорога або новий дитячий садок у конкретному селі чи місті.

Таблиця 2.10

## Функції малого та середнього бізнесу

| Функція    | Значення для України                                      |
|------------|-----------------------------------------------------------|
| Економічна | Створення конкуренції та запобігання монополізації.       |
| Соціальна  | Зниження рівня безробіття та розвиток людського капіталу. |
| Державна   | Зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.  |

Для України МСБ сьогодні — це також і волонтерський тил. Підприємці не лише тримають економічний фронт, а й активно інвестують у перемогу, що робить їхню роль стратегічно важливою.

Український сектор МСП демонструє безпрецедентний рівень адаптивності. Попри руйнування логістичних ланцюгів та енергетичну нестабільність, бізнес продовжує бути драйвером економіки.

Особливості вітчизняного ринку:

1. Тінізація і прозорість: спостерігається поступовий вихід бізнесу з тіні через вимоги доступу до дешевого кредитування (програма "5-7-9%").

2. Експортна орієнтація: через обмеженість внутрішнього попиту малі підприємства активно виходять на ринки ЄС, що потребує сертифікації за міжнародними стандартами.

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика умов розвитку:

| Параметр           | Тенденція в Україні (2023-2025)                                      | Вплив на менеджмент                             |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Релокація          | Переміщення потужностей із прифронтових зон у західні регіони та ЄС. | Необхідність швидкого стратегічного планування. |
| Діджиталізація     | Масовий перехід на державні сервіси (Дія.Бізнес) та онлайн-банкінг.  | Оптимізація адміністративних витрат.            |
| Кадровий дефіцит   | Відтік кваліфікованої сили за кордон та мобілізаційні процеси.       | Фокус на автоматизацію та утримання персоналу.  |
| Грантова підтримка | Активізація програм "єРобота", підтримка від USAID, EBRD.            | Перехід до проектного менеджменту.              |

Порівняльний аналіз інституційного середовища та бар'єрів росту

- Доступ до фінансування: якщо в ЄС розвинені венчурні фонди та ангельське інвестування, в Україні основним джерелом залишаються власні кошти власників або державні пільгові кредити.
- Регуляторне середовище: попри успіхи цифровізації, судова система та податкове адміністрування залишаються зонами високого ризику для іноземних та вітчизняних інвесторів.
- Інноваційна активність: світовий тренд — це високі технології в МСП. В Україні ж переважає торговельний та сервісний сектор, хоча частка ІТ-підприємництва стабільно зростає.

### **2.3. Туристичні послуги в складі перспективних напрямів розвитку економіки (за матеріалами ФОП Марусяк Х.В.)**

Асоціації в'їзних туроператорів України стверджує [54], що до 2014 року український туризм зростав. Щороку готелі приймали понад 8 млн гостей. Проте перша російська агресія зруйнувала стабільність, тож кількість туристів різко скоротилася. А повномасштабне вторгнення у 2022 році могло остаточно знищити цю сферу. Однак галузь почала трансформуватися. Туристичні компанії, які раніше займалися бронюванням та екскурсіями, стали частиною великого волонтерського руху.

Наприклад, Асоціація в'їзних туроператорів України з перших днів війни організувала евакуаційні рейси. Це допомогло вивезти з небезпечних регіонів тисячі людей. Серед них були важкохворі, люди з інвалідністю, мами з дітьми, літні люди. Часто доводилося транспортувати лежачих пасажирів.

У 2022 році надходження від туризму у бюджет зменшилися більш ніж на третину. Туристичні бази, дитячі табори, кемпінги втратили 57% доходів, а туроператори й агентства — десятки відсотків прибутку. Єдиний напрям, який показав зростання — це пансіонати та гуртожитки. Адже вони стали тимчасовим прихистком для внутрішньо переміщених осіб, тому й зросли на 46%.

Інфраструктура зазнала серйозних пошкоджень. Деякі унікальні туристичні об'єкти знищено повністю, інші перебувають під окупацією. Проте навіть у таких умовах Україна лишається цікавою для багатьох. Люди приїждять, щоб краще пізнати нашу культуру, побачити, як живе країна під час війни, і підтримати українців.

Туризм — один з головних помічників. Він здатен не лише відновлювати економіку, а й підтримувати психологічне здоров'я людей.

Американські аналітики підраховали, що якби не війна, у 2024 році туризм міг би принести Україні 1,75 млрд доларів. А якщо війна затягнеться, то втрати сягатимуть 1,5 млрд доларів щороку до 2034-го [46-50].

### Які регіони розвивали туристичний напрямок у 2024

За даними Державного агентства розвитку туризму [51], у 2024 році туристична сфера принесла бюджетові України 273,1 млрд гривень.

Окремо зросла сума туристичного збору. Торік вона була майже на 23% більшою, ніж у 2023-му. Тоді до бюджетів місцевих громад надійшло 222,6 млн гривень. Для порівняння, у 2022 році ця сума була менша майже на половину (лише 178,9 млн гривень). Бачимо, що попит на внутрішній туризм поступово відновлюється.

### ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР ЗА 2024 РІК

ДАРТ



Рис. 2.6. Динаміка надходжень туристичного збору

За обсягом сплаченого туристичного збору лідерами є Київ, а також Львівська, Івано-Франківська, Черкаська, Закарпатська та Дніпропетровська області. Помітно активізувалися й центральні регіони: Вінницька, Полтавська та Кіровоградська області.

Натомість у Запорізькій області туристичний збір знизився. Така ж ситуація й у східних і південних регіонах, де досі тривають бойові дії або є загроза обстрілів: Харківська, Донецька, Луганська області, а також Херсонщина.

Дослідження туристичної галузі під час війни [48-50, 52]

Влітку 2024 року Асоціація в'їзних туроператорів, Українська асоціація готелів і курортів (UHRA), Всеукраїнська асоціація гідів та Українська ресторанна асоціація об'єдналися, щоб дізнатися, як тримається туризм під час війни.

У дослідженні взяли участь 268 компаній з 23 областей України та Києва. Серед опитаних були готелі, хостели та пансіонати, туроператори, ресторани та різні бізнеси, пов'язані з туризмом.

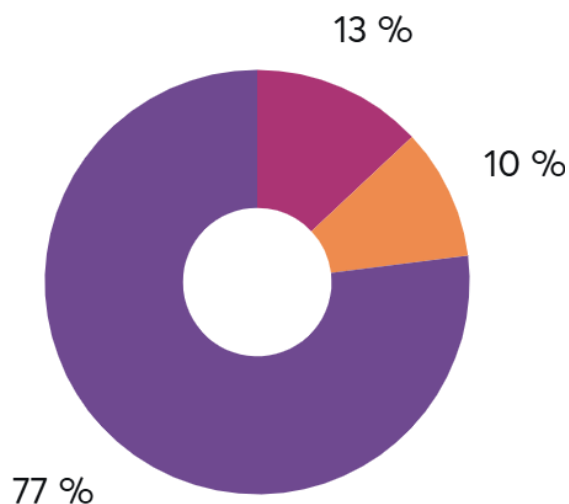
Результати такі:

Лише 13% компаній змогли наростити обсяг послуг порівняно з довоєнним періодом.

10% бізнесів припинили роботу.

75% відчули значне падіння обсягів.

Майже половина компаній заявила, що не має жодних фінансових резервів.



13% - зростання  
10% - не працюють  
77% - зменшення обсягів

Рис.2.7. Огляд туристичної галузі в Україні [47]

71% опитаних респондентів назвали головною проблемою розвитку туризму в Україні економічну нестабільність, небезпеку та зруйновану інфраструктуру.

Окрема велика перешкода — кадровий «голод» (42%). Частина людей виїхала за кордон, деякі змінили сферу діяльності. 40% опитаних мають працівників, які зараз мобілізовані [48-50, 52].

До війни розраховували, що туризм і суміжні галузі нададуть 1,3 млн робочих місць. Натомість зараз у цій сфері працює лише близько 600 тис. людей. Тобто галузь втратила 700 тис. потенційних працівників, а це втрачені можливості для економіки й регіонів. Практично всі готелі мають відкриті вакансії, а плинність кадрів сягає 40%. Ті, хто залишився, часто потребують як перепідготовки, так і психологічної підтримки [48-50, 52].

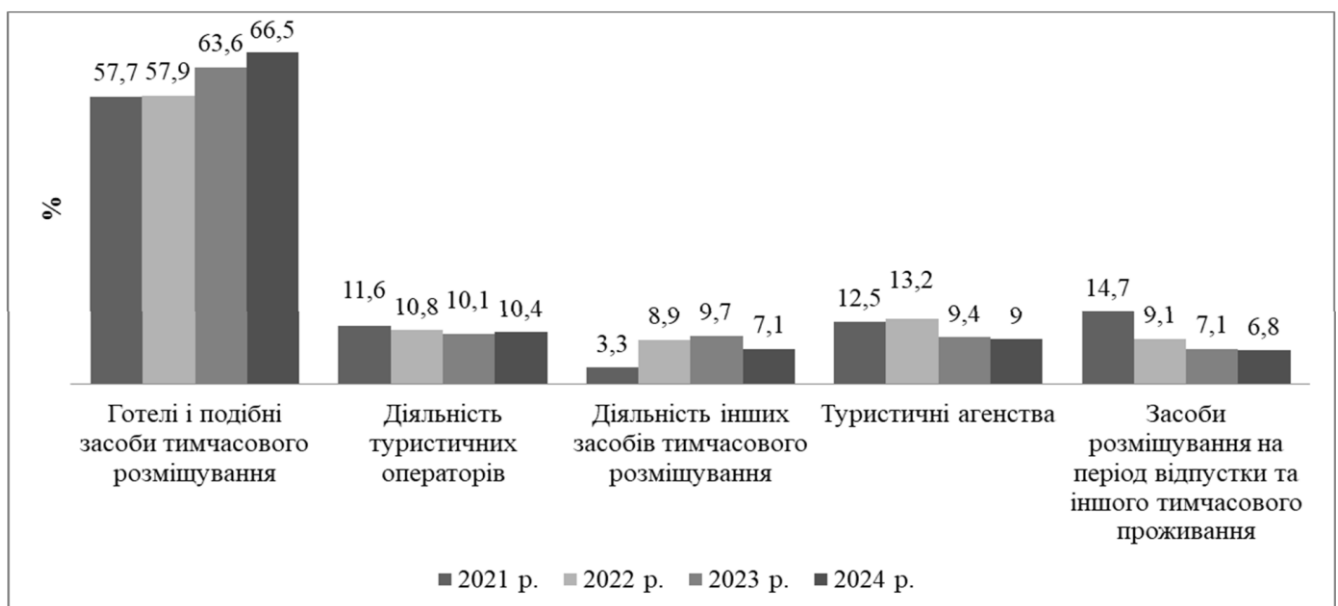


Рис. 2.8. Структура податкових надходжень від суб'єктів індустрії гостинності, % [55].

Через енергетичну кризу значно зросли витрати на світло, тепло та воду. Готелі й садиби змушені піднімати ціни, що робить відпочинок менш доступним. Держава намагається запускати програми підтримки, але поки їх недостатньо.

Перебої з електропостачанням. Генератори є не всюди. Витрати ростуть. Втім, навіть під час таких умов відбувається адаптація. Так, у Карпатах та інших регіонах набувають популярності екоготелі з альтернативною енергією.

Складно навіть регіонам, які майже не постраждали від обстрілів. Наприклад, інфраструктура Карпатського регіону в основному збережена. Однак і тут не все просто. Багато українців, зокрема з центральних та східних областей, не можуть дозволити собі відпочинок у горах, особливо в сезон, коли ціни зростають у 2 рази. Дефіцит персоналу також відчувається.

Оздоровчий туризм зростає. Українці шукають місця, де можна відновити сили й трохи перепочити від стресу.

Групові тури відходять у минуле. На першому місці тепер сімейні й індивідуальні поїздки.

Люди обирають не лише привабливі місця, а й ті, де є світло, вода, зв'язок та укриття.

Бронювання закладів в останній момент стало нормою. Більшість вирішує все за день-два, бо довгостроково планувати складно.

Також змінився і портрет туриста. Тепер головна аудиторія — це жінки з дітьми. Хоча раніше подорожували цілими родинами.

Новий суперечливий, але впливовий напрям — воєнний туризм

В Україні з'явився новий туристичний напрям — воєнний туризм. Іноземці приїждять за тридев'ять земель, аби побачити наслідки обстрілів та місця бойових дій: Київ, Львів, Бучу, Ірпінь, Бородянку, Харків. Хтось подорожує самотійно, деякі замовляють спеціальні тури вартістю 150–250 євро.

Ще один напрямок — інклюзивний туризм

Активно розвивається в Україні й туризм для людей з інвалідністю, особливо для тих, хто проходить реабілітацію після поранень. Прикладом є Львів, де працюють реабілітаційні центри.

### Сценарії розвитку туристичної галузі

Майбутнє туристичної сфери України залежить від того, як і коли закінчиться війна.

#### 1. Оптимістичний сценарій.

Якщо Україна поверне всі території й встановиться стабільність, туристичний попит зросте дуже швидко. Люди захочуть подорожувати країною. Особливу роль відіграватимуть реабілітаційні подорожі для ветеранів, дітей.

#### 2. Реалістичний сценарій.

Якщо війна закінчиться, але стабільність настане не одразу, розвиток буде поступовим. Основними клієнтами стануть внутрішні туристи, які обиратимуть короткі подорожі в межах безпечних регіонів. Попит зросте на тематичні напрямки, як-от гірськолижні курорти, веломаршрути, історичні тури. Пріоритетом будуть програми для відпочинку й відновлення ветеранів.

#### 3. Песимістичний сценарій.

Якщо бойові дії триватимуть довго або частина територій залишиться окупованою, туризм розвиватиметься лише в окремих регіонах, переважно на заході України. Там збережеться невеликий попит, зокрема серед жінок, дітей, військових. Деякі області (Херсонщина, Миколаївщина, Запоріжжя) залишатимуться недоступними через руйнування та замінування. Водночас розвиватиметься пам'ятний туризм, тобто маршрути бойовими місцями.

У довгостроковій перспективі, за умов миру й стабільності, Україна може стати привабливим напрямком для іноземців.

ФОП Марусяк Христина Володимирівна є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює свою діяльність у сфері туристичних послуг. Основним видом діяльності за КВЕД є 79.11 «Діяльність туристичних агентств». Підприємство функціонує на спрощеній системі оподаткування, що є типовим для малого бізнесу в Україні.

Організаційна структура ФОП є лінійною та максимально спрощеною, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. До штату входять керівник (власник).

Поточний підхід до управління кризами у ФОП Марусяк Х.В. має переважно реактивний характер. Це означає, що заходи вживаються вже після виникнення проблеми.

### Пріоритетні напрямки та маршрути

#### **Вітчизняні (внутрішні) маршрути**

Основна частина діяльності зосереджена на безпечних регіонах Західної України, що стало ключовим фактором успіху у 2024–2025 роках:

- Рекреаційний туризм (Львівщина): організація відпочинку у бальнеологічних курортах (Трускавець, Моршин, Східниця). У 2024 році було додано послуги з бронювання та організації відпочинку (КВЕД 79.90, 93.29).
- Транспортна логістика: Надання в оренду автомобілів (КВЕД 77.11) та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29). Це дозволяє забезпечувати індивідуальні трансфери клієнтам до гірських курортів Карпат.
- Діловий туризм: З 2025 року ФОП почала займатися організуванням конгресів і виставок (КВЕД 82.30), що актуально для Львова як центру ділових зустрічей.

#### **Закордонні маршрути**

Хоча прямих даних про країни у деклараціях немає, наявність КВЕД 79.11 (Діяльність туристичних агентств) передбачає реалізацію турів за кордон через великих операторів. Основними напрямками для клієнтів із Західної України у цей період залишаються:

- Автобусні екскурсійні тури: Польща (Краків, Варшава), Чехія (Прага) та Угорщина (Будапешт), що зручно завдяки близькому розташуванню Львівщини до кордону.
- Відпочинок на морі (сезонний): Туреччина та Єгипет із вильотом із найближчих аеропортів Європи (Жешув, Люблін).

### Клієнтська база та кількість туристів

Хоча пряма кількість осіб у деклараціях не вказується, динаміка доходів дозволяє оцінити зростання турпотоку. У 2024–2025 рр. відбулася зміна структури споживання: замість іноземних груп основну частку склали внутрішні туристи (переважно жінки з дітьми та особи, що потребують психологічної реабілітації). За оцінками, обсяг обслуговуваних клієнтів у 2025 році зріс на 70% порівняно з початком досліджуваного періоду.

За результатами аналізу встановлено, що існуюча система не здатна ефективно протидіяти масштабним макроекономічним шоківим ситуаціям. Це обумовлює необхідність розробки превентивної стратегії антикризового управління, яка буде розглянута у третьому розділі.

#### Сильні сторони управління:

- Низькі постійні витрати (невеликий штат, гнучка оренда).
- Висока лояльність постійних клієнтів.
- Швидке прийняття рішень власником.

#### Слабкі сторони (зони ризику):

- Відсутність сформованого «резервного фонду» на випадок форс-мажорних обставин.
- Слабка диверсифікація послуг (акцент лише на виїзний туризм).
- Відсутність автоматизованої системи моніторингу ризиків (CRM-система використовується не в повному обсязі).

ФОП Марусяк Х.В. є достатньо активним суб'єктом туристичного ринку Західної України, що спеціалізується на діяльності туристичних агентств (КВЕД 79.11) та супутніх послугах із бронювання й організації відпочинку. Підприємець працює на спрощеній системі оподаткування (3 група, ставка 5%).

### Фінансові показники та динаміка доходів

Аналіз податкової звітності свідчить про стрімке зростання масштабів діяльності протягом останніх трьох років:

- **2023 рік:** Обсяг задекларованого доходу склав **149 466,76 грн.** Це був період стабілізації після шоків подій попереднього року.
- **2024 рік:** Дохід зріс майже в п'ять разів — до **706 398,37 грн.** Таке зростання корелює із загальноукраїнською тенденцією збільшення податкових надходжень від внутрішнього туризму (на 30–120% у безпечних регіонах).
- **2025 рік:** Показники досягли **1 229 079,42 грн.** Позитивна динаміка підтверджує стійкість бізнесу Марусяк Х.В. та високу затребуваність її послуг.

Фінансові результати свідчать про динамічний розвиток бізнесу та ефективну адаптацію до ринкових умов Західної України. Нижче наведено зведену таблицю основних показників.

Таблиця 2.12

Динаміка доходів та податкових нарахувань ФОП Марусяк Х.В. (2023–2025 рр.)

| Звітний період | Загальний дохід (грн) | Єдиний податок (5%, грн) | Нараховано за останній квартал (грн) | Джерело |
|----------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------|
| 2023 рік       | 149 466,76            | 7 473,34                 | 1 119,30                             | [56]    |
| 2024 рік       | 706 398,37            | 35 319,92                | 14 621,08                            | [56]    |
| 2025 рік       | 1 229 079,42          | 61 453,97                | 12 396,78                            | [56]    |

Висновки до аналізу:

- **Темпи зростання:** За три роки дохід підприємця зріс у 8,2 рази. Найбільший стрибок активності відбувся у 2024 році (ріст на 372%), що пояснюється розширенням спектра послуг та стабілізацією внутрішнього попиту.
- **Податкова дисципліна:** Підприємець вчасно та у повному обсязі нараховує єдиний податок за ставкою 5%, що відповідає третій групі спрощеної системи оподаткування.
- **Ресурсна база:** Попри значні обороти (понад 1,2 млн грн у 2025 році), ФОП працює без залучення найманих працівників, що свідчить про високу автоматизацію процесів або самозайнятість у форматі сімейного бізнесу.

### Сучасні виклики та проблемні питання

У своїй діяльності Марусяк Х.В. стикається з низкою галузевих проблем:

- **Кадровий дефіцит:** Відсутність найманих працівників (згідно з деклараціями — 0 осіб) змушує підприємця виконувати всі функції самостійно, що обмежує можливість масштабування.
- **Енергетична криза та інфраструктура:** Необхідність забезпечення безпеки та безперебійної роботи об'єктів розміщення в умовах можливих блекаутів.
- **Ціновий тиск:** Підвищення тарифів на послуги проживання та логістику змушує постійно переглядати вартість турпакетів.
- **Логістичні обмеження:** Закритий повітряний простір переорієнтував попит виключно на наземний транспорт, що подовжує час у дорозі.

Аналіз діяльності ФОП Марусяк Х.В. демонструє успішний приклад адаптації малого бізнесу до кризових умов. Поступове перетворення з невеликого агентства із доходом у 150 тис. грн на стійкий суб'єкт із мільйонним обігом свідчить про високий потенціал туристичного сектору Західної України навіть у надскладні часи. Пріоритетом для подальшого розвитку ФОП Марусяк Х.В. залишається інклюзивність послуг та розширення лінійки реабілітаційних продуктів.

### Основні компоненти діяльності:

1. **Масштабованість:** ФОП Марусяк Х.В. демонструє перехід від малого самозайнятого бізнесу до стабільного гравця ринку з річним обігом понад 1 млн грн.
2. **Адаптивність:** Розширення переліку видів діяльності (з одного КВЕД у 2023 році до восьми у 2025 році) дозволило диверсифікувати джерела доходу та мінімізувати ризики.
3. **Перспективи:** Враховуючи географічне розташування (с. Родатичі біля траси М11), підприємець має ідеальні умови для розвитку придорожного сервісу та транзитного туризму.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

## **СУБ'ЄКТОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

### **(ФОП МАРУСЯК Х.В.)**

#### **3.1. Формування системи антикризового управління туристичним підприємством**

Функціонування малого бізнесу у сфері туризму в сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності. Воєнні дії, нестабільність платоспроможного попиту, енергетичні ризики та логістичні обмеження створюють комплекс загроз для підприємницької діяльності. За таких умов ключовим фактором виживання підприємства стає впровадження ефективної системи антикризового управління.

Антикризове управління можна визначити як сукупність управлінських рішень, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Для суб'єкта малого бізнесу, такого як ФОП Марусяк Х.В., система антикризового управління повинна базуватися на таких принципах:

- превентивність;
- адаптивність;
- економічна доцільність;
- гнучкість управління;
- оперативність прийняття рішень.

Особливістю малого підприємництва є обмеженість ресурсів, що обумовлює необхідність використання максимально простих та ефективних інструментів управління.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори функціонування туристичного бізнесу.

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз діяльності ФОП Марусяк Х.В.

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>     | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>       |
|---------------------------------------|------------------------------------------|
| гнучкість управління малим бізнесом   | відсутність найманих працівників         |
| низькі постійні витрати               | обмежені фінансові ресурси               |
| індивідуальний підхід до клієнтів     | недостатній рівень автоматизації         |
| вигідне географічне розташування      | слабка диверсифікація послуг             |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>     | <b>Загрози (Threats)</b>                 |
| розвиток внутрішнього туризму         | військові дії, нестабільність планування |
| зростання попиту на оздоровчий туризм | інфляція та зростання цін                |
| розвиток цифрових сервісів            | енергетична нестабільність               |
| міжнародна співпраця                  | скорочення платоспроможного попиту       |

Проведений аналіз свідчить, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує реалізації стратегічних управлінських заходів для зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

З огляду на результати аналізу діяльності ФОП Марусяк Х.В., проведеного у другому розділі, встановлено, що нинішня модель управління має переважно реактивний характер. Тобто управлінські рішення приймаються після виникнення проблеми, а не на етапі її прогнозування.

Для підвищення стійкості бізнесу до кризових впливів доцільно сформувати комплексну модель антикризового управління, яка включає:

1. систему моніторингу ризиків;
2. механізм фінансової стабілізації;
3. диверсифікацію туристичних послуг;
4. цифровізацію управлінських процесів;
5. формування резервного фонду.



Рис. 3.1. Модель антикризового управління туристичним бізнесом

Запропонована модель передбачає безперервний цикл управління, що включає діагностику ризиків, розробку антикризових заходів, їх реалізацію та оцінку результатів.

#### Основні види ризиків у діяльності туристичного бізнесу

Туристичні підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що обумовлює наявність широкого спектра ризиків.

Таблиця 3.2

#### Класифікація ризиків діяльності ФОП Марусяк Х.В.

| Вид ризику   | Характеристика                  | Потенційні наслідки              |
|--------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Економічний  | падіння платоспроможного попиту | зниження обсягів продажів        |
| Логістичний  | транспортні обмеження           | подорожчання турів               |
| Енергетичний | перебої з електропостачанням    | зниження якості послуг           |
| Кадровий     | дефіцит персоналу               | зниження ефективності діяльності |
| Безпековий   | Ризики викликані війною         | обмеження туристичних маршрутів  |



Рис. 3.2. Типи ризиків діяльності туристичного бізнесу

Своєчасне виявлення зазначених ризиків дозволяє мінімізувати негативні наслідки для діяльності підприємства.

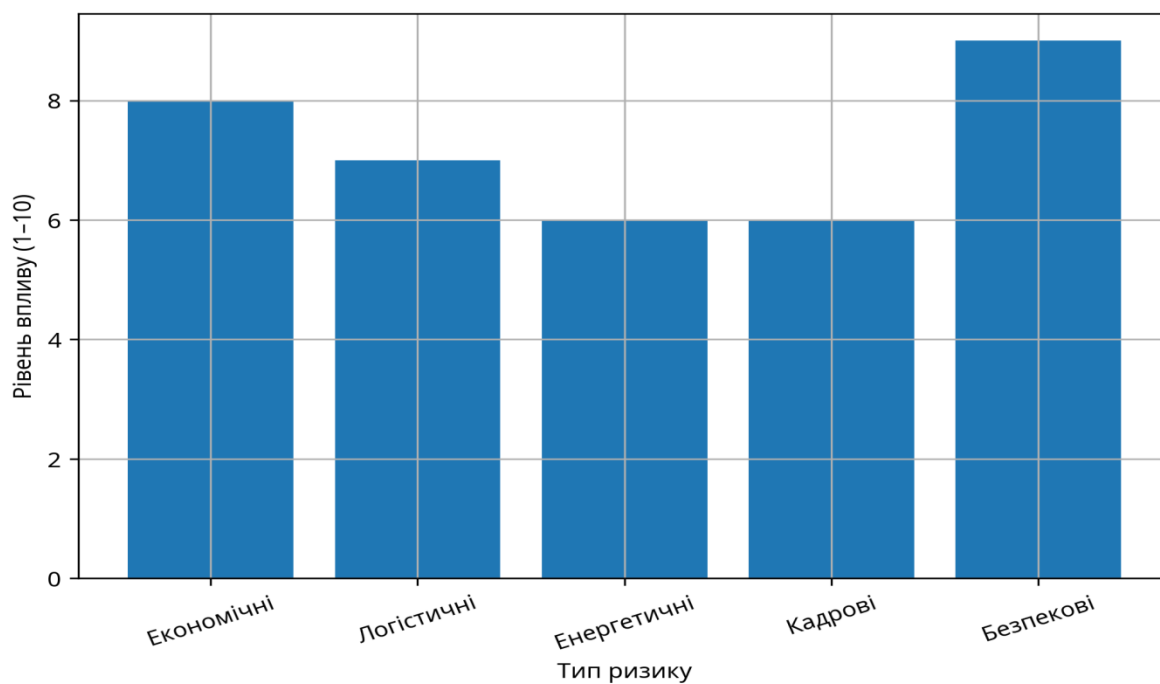


Рис. 3.3. Оцінка ризиків у діяльності туристичного підприємства

З метою підвищення стійкості туристичного бізнесу до кризових явищ доцільно реалізувати комплекс організаційних та економічних заходів.

### Диверсифікація туристичних послуг

Одним із ключових напрямів розвитку підприємства є розширення спектра туристичних продуктів.

Таблиця 3.3

#### Пропозиції щодо диверсифікації послуг

| Напрямок                 | Суть пропозиції            | Очікуваний результат       |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Реабілітаційний туризм   | тури для військових та ВПО | зростання попиту           |
| Екотуризм                | маршрути Карпатами         | залучення нових клієнтів   |
| Індивідуальні тури       | сімейні подорожі           | підвищення лояльності      |
| Воєнно-історичний туризм | тематичні маршрути         | інтерес іноземних туристів |



Рис. 3.4. Пропозиції щодо диверсифікації послуг

### Впровадження цифрових технологій управління

Для оптимізації діяльності підприємства доцільно впровадити сучасні цифрові інструменти:

- CRM систему управління клієнтами;
- автоматизацію бронювання;
- онлайн-маркетинг;
- аналітику попиту.

Таблиця 3.4



Рис. 3.5. Переваги цифровізації бізнесу

### Формування фінансової «подушки» безпеки

Важливим елементом антикризового управління є формування резервного фонду.

Таблиця 3.5

## Модель формування резервного фонду

| Джерело              | Частка |
|----------------------|--------|
| Частина прибутку     | 10–15% |
| Додаткові послуги    | 5%     |
| Партнерські програми | 3–5%   |

Наявність фінансового резерву дозволить підприємству зберігати стабільність у періоди різкого скорочення попиту.

Економічна ефективність запропонованих заходів

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз економічних результатів.



Рис. 3.6. Прогноз результатів діяльності ФОП МАРУСЯК Х.В. після впровадження антикризових заходів

Таблиця 3.6

## Прогноз результатів діяльності ФОП Марусяк Х.В.

| Показник            | 2025          | Прогноз після впровадження |
|---------------------|---------------|----------------------------|
| Дохід               | 1 229 079 грн | 1 600 000 грн              |
| Кількість клієнтів  | 100%          | +35%                       |
| Частка нових послуг | 10%           | 35%                        |
| Рентабельність      | 18%           | 25%                        |

Очікується, що впровадження запропонованих заходів забезпечить:

- зростання доходу приблизно на 30–35%;
- розширення клієнтської бази;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи антикризового управління суб'єктом малого бізнесу у сфері туризму.

### 3.2. Впровадження антикризової стратегії розвитку підприємства

#### Стратегічні імперативи управління малого і середнього бізнесу у військовий час

Сучасні умови вимагають від підприємців переходу від простого виживання до складного стратегічного планування. Ключовими елементами нової моделі управління стають:

#### 1. Енергетична та кадрова автономія

Через системні атаки на енергосистему, інвестиції в автономність (генератори, сонячні станції, системи накопичення енергії) перетворилися з опції на критичну умову безперервності процесів. Паралельно з цим, дефіцит кадрів змушує бізнес переглядати стратегію роботи з персоналом:

впроваджувати програми швидкої перекваліфікації та залучати нові соціальні групи до трудової діяльності.

## 2. Цифровізація та гнучкі моделі

Цифрова трансформація стала інструментом зниження управлінських витрат. Розвиток e-commerce та хмарних систем дозволяє бізнесу залишатися мобільним і менш залежним від фізичного офісу чи конкретної локації.

## 3. Диверсифікація та вихід на зовнішні ринки

Орієнтація на міжнародні стандарти (зокрема серії ISO) та інтеграція в глобальні ланцюги поставок за межами ЄС стають запобіжниками проти внутрішньої ринкової нестабільності. Експортний вектор дозволяє не лише отримувати валютну виручку, а й підвищувати конкурентоспроможність українського продукту.

Запропонована модель управління передбачає перехід від реактивного до превентивного підходу, що дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та мінімізувати їх негативний вплив.

Основними напрямками підвищення ефективності діяльності ФОП Марусяк Х.В. визначено:

- диверсифікацію туристичних послуг;
- впровадження цифрових технологій управління;
- формування фінансового резерву;
- розширення партнерських програм.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку туристичного бізнесу навіть в умовах економічної нестабільності.

Антикризова стратегія розвитку туристичного бізнесу повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає одночасне використання організаційних, фінансових та маркетингових інструментів управління.

Таблиця 3.7

## Основні елементи антикризової стратегії

| Напрямок       | Основні заходи                    | Очікуваний результат          |
|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Організаційний | оптимізація структури управління  | підвищення ефективності       |
| Фінансовий     | формування резервного фонду       | стабільність грошових потоків |
| Маркетинговий  | активізація реклами та просування | розширення клієнтської бази   |
| Інноваційний   | цифровізація процесів             | автоматизація управління      |

## Основні елементи антикризової стратегії

• **ФОП Марусяк Х.В.** •

Рис. 3.7. Основні елементи антикризової стратегії ФОП МАРУСЯК Х.В.

Розвиток маркетингової стратегії туристичного підприємства

У сучасних умовах конкурентного ринку важливим чинником успіху туристичного підприємства є ефективна маркетингова стратегія.

Основними інструментами маркетингового просування можуть бути:

- активне використання соціальних мереж;
- створення власного веб-сайту;
- співпраця з блогерами;
- використання онлайн-реклами;
- участь у туристичних виставках.

Таблиця 3.9

Інструменти маркетингового просування туристичних послуг

| Інструмент           | Суть застосування    | Ефект                |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| соціальні мережі     | Instagram, Facebook  | збільшення клієнтів  |
| контекстна реклама   | Google Ads           | розширення аудиторії |
| партнерські програми | співпраця з готелями | нові ринки           |
| туристичні виставки  | презентація послуг   | формування іміджу    |

Оцінка ефективності антикризових заходів

Для визначення результативності запропонованих управлінських заходів доцільно провести економічну оцінку їх впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.9

Оцінка економічної ефективності заходів

| Захід                       | Орієнтовні витрати (грн) | Очікуваний результат               |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| впровадження CRM системи    | 15000                    | зростання повторних продажів       |
| маркетингове просування     | 20000                    | збільшення клієнтської бази        |
| розширення турпродуктів     | 10000                    | диверсифікація доходів             |
| формування резервного фонду | 50000                    | підвищення фінансової стабільності |

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити стабільне зростання доходів та підвищити ефективність діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу світових тенденцій та механізмів підтримки малого і середнього бізнесу туристичних послуг, можна виділити такі стратегічні рекомендації для адаптації в українських реаліях:



Рис. 3.8. Стратегічна модель підтримки розвитку малого бізнесу

#### 1. Модернізація фінансово-кредитних механізмів

- Впровадження системи взаємного гарантування: За прикладом Іспанії, доцільно стимулювати створення недержавних товариств взаємного кредитування. Це дозволить малому бізнесу акумулювати ресурси без надмірного тиску на державний бюджет.

- Розвиток інституту «бізнес-ангелів»: Використовуючи досвід США, необхідно законодавчо закріпити пільги для приватних інвесторів, які вкладають кошти в ризикові стартапи на ранніх етапах.

## 2. Стимулювання інноваційної та експортної активності

- Створення галузевих експортних хабів: Орієнтуючись на досвід Німеччини, українські МСБ потребують централізованої підтримки у виході на ринки ЄС (сертифікація, мовна адаптація, пошук партнерів).

- Грантова підтримка High-tech сегмента: Необхідно розширити частку держзамовлень для малих інноваційних підприємств, оскільки вони демонструють вищу ефективність інвестицій у R&D (науково-дослідні роботи).

## 3. Цифрова трансформація та навчання

- Інтеграція в європейські цифрові мережі: Слід посилити взаємодію з Європейською мережею підприємництва (EEN) для обміну знаннями та технологіями.

- Програми субсидування найму: За прикладом Великої Британії, запровадити прямі державні гранти для підприємств МСБ, які працевлаштовують випускників ВНЗ без досвіду роботи, що допоможе подолати кадровий дефіцит.

## 4. Оптимізація регуляторного середовища

- Радикальна дерегуляція за сінгапурською моделлю: Перехід до принципу «цифрової держави за замовчуванням», де реєстрація, ліцензування та звітність відбуваються без участі чиновника, що мінімізує корупційні ризики.

- Запровадження «податкових канікул»: Для новостворених підприємств у пріоритетних галузях, або нових видів діяльності на період до 3-5 років.

### **3.3. Застосування антикризового управління суб'єктом малого бізнесу у сфері туризму ФОП МАРУСЯК Х.В.**

Функціонування підприємства малого бізнесу у сфері туризму характеризується підвищеним рівнем залежності від зовнішніх економічних, соціальних та політичних факторів. У сучасних умовах, що супроводжуються економічною нестабільністю, воєнними ризиками та змінами у поведінці споживачів, питання ефективного антикризового управління набуває особливої актуальності.

Антикризове управління у туристичному бізнесі слід розглядати як систему управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових тенденцій, запобігання їх негативним наслідкам та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Для суб'єктів малого бізнесу характерними є такі особливості антикризового управління:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- висока гнучкість управління;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- значна залежність від попиту на туристичні послуги;
- необхідність швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Туристичний бізнес є однією з найбільш чутливих галузей економіки до кризових явищ. Це пояснюється тим, що попит на туристичні послуги значною мірою залежить від рівня доходів населення, політичної стабільності та безпекової ситуації.

Для ефективного управління підприємством важливо визначити ключові фактори, що формують кризові явища у туристичній сфері.

Таблиця 3.10

## Фактори кризового впливу на туристичний бізнес

| Фактор           | Прояв                                | Наслідки для підприємства             |
|------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Економічний      | інфляція, зниження доходів населення | скорочення попиту                     |
| Політичний       | нестабільність та воєнні ризики      | обмеження туристичних маршрутів       |
| Соціальний       | зміна поведінки туристів             | зростання попиту на внутрішній туризм |
| Технологічний    | розвиток цифрових сервісів           | зміна каналів продажу                 |
| Епідеміологічний | пандемії                             | зупинка туристичних потоків           |

Антикризове управління туристичним бізнесом доцільно розглядати як комплексний процес, що включає декілька взаємопов'язаних етапів.

Основні етапи антикризового управління

1. Діагностика кризових явищ
2. Аналіз ризиків
3. Розробка антикризової стратегії
4. Реалізація управлінських заходів
5. Контроль та оцінка результатів

Таблиця 3.11



Рис. 3.9. Інструменти антикризового управління туристичним підприємством

У практиці управління туристичними підприємствами можна виділити кілька основних стратегій подолання кризових явищ.

Таблиця 3.11

Стратегії виживання туристичного бізнесу в сучасних умовах України

| Стратегія                   | Характеристика                  | Приклад застосування              |
|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Стратегія скорочення витрат | оптимізація витрат підприємства | зменшення адміністративних витрат |
| Стратегія диверсифікації    | розширення спектра послуг       | нові туристичні маршрути          |
| Стратегія цифровізації      | використання онлайн-платформ    | онлайн-бронювання                 |
| Стратегія партнерства       | співпраця з іншими компаніями   | партнерство з готелями            |

Схематично систему антикризового управління можна представити у вигляді наступної моделі:



Рис. 3.10. Графічна модель антикризового управління туристичним підприємством

ФОП Марусяк Х.В. потрібно досить серйозно віднестися до врахування значення цифрових технологій у подоланні кризових явищ.

Важливим інструментом антикризового управління є використання сучасних цифрових технологій.

Цифровізація як інструмент антикризового управління ФОП Марусяк Х.В.

У сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу використання цифрових технологій є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та мінімізації негативного впливу кризових явищ. Для суб'єкта малого підприємництва у сфері туризму, яким є ФОП Марусяк Х.В., впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність маркетингової діяльності та розширити клієнтську базу.

Цифровізація туристичного бізнесу передбачає використання сучасних інформаційних систем, онлайн-платформ та аналітичних інструментів, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів та покращують взаємодію з клієнтами.

Таблиця 3.12

Цифрові технології, які можуть використовуватися ФОП Марусяк Х.В.

| Технологія           | Приклади сервісів                | Функції                       |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Онлайн-бронювання    | Booking.com, Skyscanner, Amadeus | автоматизація бронювання      |
| CRM система          | Bitrix24, HubSpot                | управління клієнтською базою  |
| Digital маркетинг    | Google Ads, Meta Ads             | просування туристичних послуг |
| Аналітичні платформи | Google Analytics                 | аналіз попиту                 |

Орієнтовні витрати на впровадження цифрових технологій.

Таблиця 3.13

Витрати на цифровізацію діяльності ФОП Марусяк Х.В.

| Інструмент               | Орієнтовні витрати на місяць | Витрати на рік |
|--------------------------|------------------------------|----------------|
| CRM система (Bitrix24)   | 600 грн                      | 7200 грн       |
| Онлайн бронювання        | 1000 грн                     | 12000 грн      |
| Digital реклама          | 5000 грн                     | 60000 грн      |
| Аналітика та оптимізація | 1000 грн                     | 12000 грн      |

Загальні витрати на цифровізацію - 91 200 грн на рік.

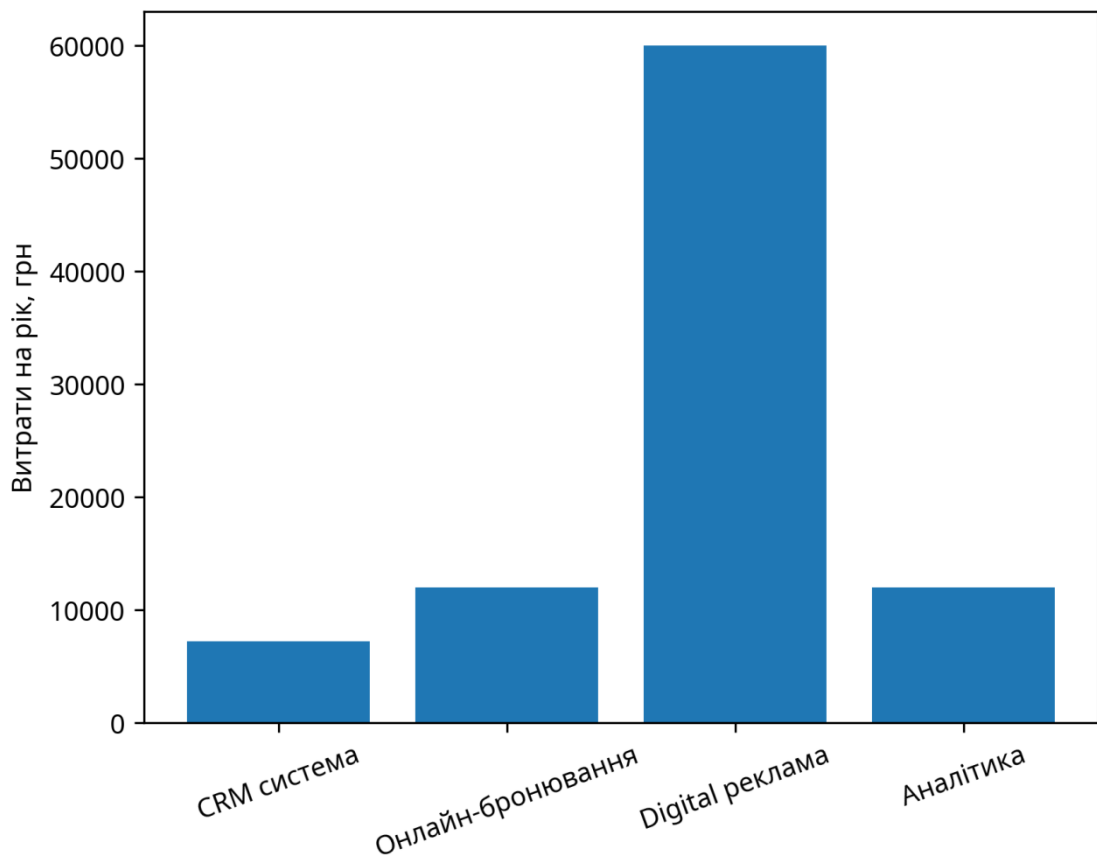


Рис. 3.11. Структура витрат на цифровізацію туристичного бізнесу

Вплив цифровізації на фінансові результати

Згідно з результатами аналізу діяльності підприємства, дохід ФОП Марусяк Х.В. у 2025 році становив 1 229 079 грн

Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити обсяги продажів приблизно на 25–35 %, що відповідає середнім показникам туристичного ринку.

Прогнозований дохід після цифровізації:  $1\,229\,079 \times 1.30 = 1\,597\,802$  грн (приблизно 1 600 000 грн.)

Таблиця 3.14

## Порівняння результатів діяльності підприємства

| Показник           | Поточний стан | Після цифровізації |
|--------------------|---------------|--------------------|
| Дохід              | 1 229 079 грн | 1 600 000 грн      |
| Кількість клієнтів | 100 %         | +35 %              |
| Середній чек       | 11 500 грн    | 12 800 грн         |
| Рентабельність     | 18 %          | 25 %               |

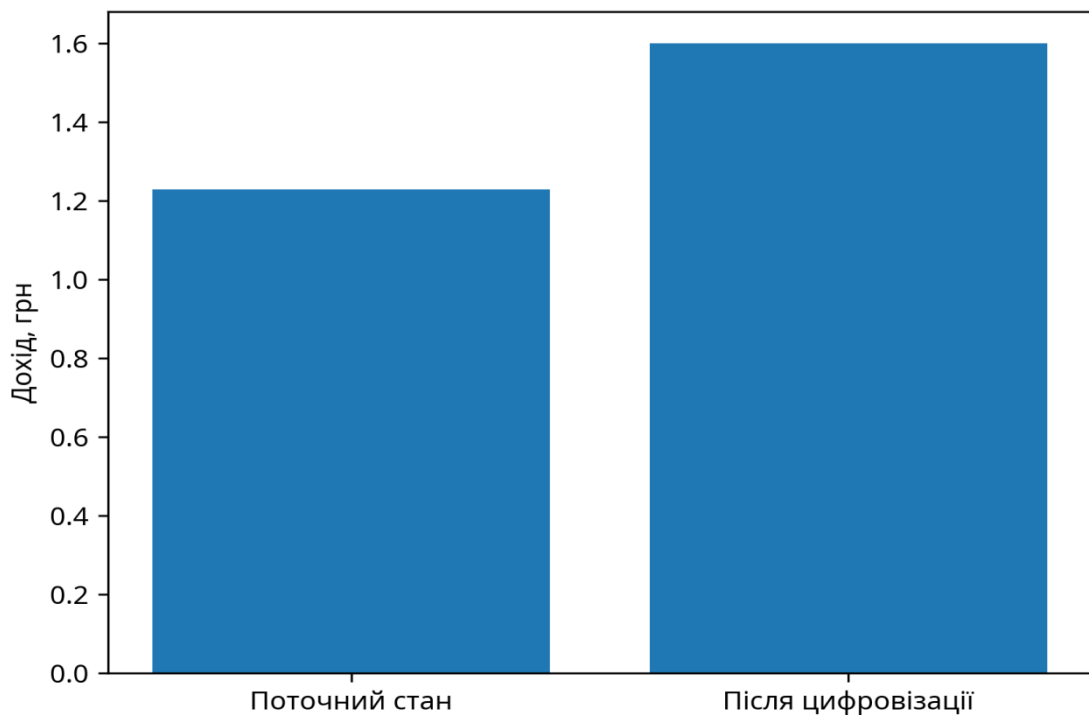


Рис. 3.12. Порівняння доходу ФОП Марусяк Х.В. до та після цифровізації

Чистий додатковий прибуток становитиме приблизно 280 тис. грн.

Впровадження цифрових технологій у діяльність ФОП Марусяк Х.В. дозволить:

- автоматизувати процес бронювання туристичних послуг;
- покращити управління клієнтською базою;
- підвищити ефективність маркетингової діяльності;
- збільшити обсяги продажів;
- розширити географію клієнтів.

Таким чином, цифровізація туристичного бізнесу є важливим інструментом антикризового управління, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, антикризове управління суб'єктами малого бізнесу у сфері туризму є комплексною системою управлінських заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності.

Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати кризові явища, здійснювати аналіз ризиків та впроваджувати сучасні управлінські інструменти.

Особливе значення у сучасних умовах має використання цифрових технологій, диверсифікація туристичних послуг та оптимізація фінансових ресурсів підприємства.

Реалізація зазначених заходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичного бізнесу, стабілізації його фінансового стану та забезпеченню довгострокового розвитку.

Дослідження підтверджує, що малий та середній бізнес продемонстрував виняткову гнучкість.

Ефективна стратегія на майбутнє має базуватися на:

- Створенні сприятливих умов у безпечних регіонах.
- Системному впровадженні антикризових планів.

- Активному залученні інвестицій для масштабування проектів після завершення бойових дій.

Це не просто заходи для виживання, а база для формування оновленої, технологічної та стійкої економічної системи України.

Очікується зростання внутрішнього туризму. Українці після війни захочуть краще пізнати свою країну. Також приїжджатимуть іноземці, які цікавляться історією війни та прагнутимуть підтримати українців. Популярними стануть освітні маршрути: музеї, меморіали, місця спротиву.

Встановлено, що ефективність функціонування малого туристичного бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах основними викликами для туристичних підприємств є воєнна нестабільність, зниження платоспроможного попиту населення, енергетичні ризики та кадровий дефіцит.

Для підвищення стійкості підприємства запропоновано реалізацію комплексу управлінських заходів, серед яких ключове місце займають:

- формування системи моніторингу ризиків;
- диверсифікація туристичних послуг;
- цифровізація управлінських процесів;
- активізація маркетингової діяльності;
- формування фінансового резерву.

Запропонована модель антикризового управління дозволяє забезпечити перехід від реактивного до превентивного типу управління, що сприятиме своєчасному виявленню кризових явищ та мінімізації їх негативних наслідків.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню обсягів реалізації туристичних послуг та забезпеченню стабільного розвитку бізнесу навіть в умовах економічної нестабільності.

Після війни потрібен ребрендинг українського туризму. Світ має побачити Україну як сучасну, сильну й гостинну країну. Для цього необхідна державна підтримка бізнесу та нові підходи до розвитку.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

У процесі виконання бакалаврської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів антикризового управління суб'єктами малого бізнесу у сфері туризму на прикладі діяльності ФОП Марусяк Х.В. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати такі основні висновки:

1. Дослідження теоретичних підходів до визначення сутності антикризового управління показало, що дане поняття слід розглядати як комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових явищ у діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку.

2. Встановлено, що антикризове управління суб'єктами малого бізнесу у сфері туризму має низку специфічних особливостей, зумовлених обмеженістю фінансових ресурсів, високою залежністю від коливань попиту на туристичні послуги, а також необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

3. У результаті дослідження чинників виникнення кризових явищ у туристичній галузі визначено, що найбільш значний вплив на діяльність підприємств мають зовнішні фактори, зокрема економічна нестабільність, воєнні ризики, зміни валютного курсу, епідеміологічні загрози та трансформація споживчих уподобань.

4. Доведено, що внутрішні фактори кризових явищ також відіграють важливу роль у формуванні фінансової нестійкості підприємства. До них належать недоліки маркетингової стратегії, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, неефективне управління фінансовими ресурсами та обмеженість стратегічного планування.

5. Проведений аналіз методичного інструментарію діагностики кризового стану підприємства дозволив встановити, що найбільш ефективним для суб'єктів малого бізнесу є поєднання кількісних та якісних методів оцінки, зокрема використання фінансових коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності разом із стратегічними методами аналізу, такими як SWOT-аналіз та матричні моделі.

6. Дослідження сучасних тенденцій розвитку малого та середнього бізнесу у світовій економіці показало, що даний сектор є одним із ключових

факторів економічної стабільності держави, забезпечуючи значну частку зайнятості населення, формування доданої вартості та стимулювання інноваційної діяльності.

7. Аналіз стану розвитку малого та середнього бізнесу в Україні засвідчив, що в умовах воєнного стану підприємницький сектор зазнав суттєвих втрат, проте малий бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності та здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей.

8. У ході дослідження встановлено, що туристична галузь України в умовах війни переживає складний період трансформації, що проявляється у зниженні обсягів міжнародного туризму та водночас у поступовому розвитку внутрішнього туристичного ринку.

9. Аналіз діяльності ФОП Марусяк Х.В. дозволив визначити основні проблеми функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, серед яких зниження попиту на туристичні послуги, обмеженість фінансових ресурсів, зростання витрат та недостатній рівень диверсифікації туристичних продуктів.

10. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства обґрунтовано необхідність впровадження комплексу антикризових заходів, серед яких важливе місце займають диверсифікація туристичних послуг, розвиток нових туристичних напрямів, удосконалення маркетингової політики та підвищення якості обслуговування клієнтів.

11. У роботі доведено доцільність використання сучасних цифрових технологій у діяльності туристичного підприємства, зокрема впровадження систем онлайн-бронювання, CRM-систем управління клієнтською базою, інструментів digital-маркетингу та аналітичних платформ для прогнозування попиту.

12. Реалізація запропонованих у роботі заходів антикризового управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ФОП Марусяк Х.В., розширенню клієнтської бази, зростанню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження // *Економіка та суспільство*, (78), 2025. - URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
2. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454–465.
3. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 32–40.
4. Кривов'язюк І. В., Пахольчук А. І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1962>
5. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42.
6. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
7. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. *Актуальні питання права та соціально- економічних відносин : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦРоЛ*, 2023. С. 460–465.
8. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Volume 21(1). P. 272–281.
9. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Volume 11(3).
10. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the

economic stability of enterprises.

11. Three Seas Economic Journal. 2022. Volume 3(4). P. 44–51.
12. Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise (August 29, 2024). SSRN Working Paper No. 4940653. URL: <https://ssrn.com/abstract=4940653>.
13. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управ-ління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 115–123.
14. Alshebami A. S. Crisis Management and Customer Adaptation: Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro- and Small-Sized Enterprises. Sustainability. 2025. Volume 17(9). No 3759.
15. Гарщаль М. С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Еконо- міка підприємства: теорія та практика (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк). Луцьк : ВІП ЛНТУ. С. 103–104.
16. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання. Київ: Видав- ничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
17. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. Випуск 182. С. 38–43.
18. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
19. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29> (дата звернення: 14.09.2025).
20. Стратегія розвитку МСП для сталого розвитку та цифрової Європи. - URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/sme-strategy-sustainable-and-digital-europe>
21. Загорійчук Т.М. Міжнародний досвід стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу та можливість імплементації його в Україні. - URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/93255eb5-1fdd-40dc-b113->

[d6db73c0a405/content](http://d6db73c0a405/content)

22. Фролова Н. Л. Світовий досвід державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу. [Електронний ресурс] / Н. Л. Фролова // Вісник економіки транспорту і промисловості №61.–2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/127690/123495>

23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 105—109. - URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=bses\\_2019\\_41\\_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2019_41_21)

25. Квасниця О. Особливості державної підтримки малого бізнесу у зарубіжних країнах. Світ фінансів. 2012. № 2. С. 177–187. - URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/641>

26. Дія. Бізнес. - URL: <https://business.diia.gov.ua/>

27. Офіційний сайт європейської статистики. URL: [МСП у ЄС 2024, за розміром](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg-8.1.1&plugin=1) | Statista

28. Розвиваємо малий та середній бізнес в Україні. - URL: <https://eu4business.org.ua/>

29. Іонан Ю. Роль підтримки МСП у відновленні після-воєнної економіки країн світу / Економічна правда. 22.11.2022. - URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090/>

30. Дослідження стану бізнесу в Україні. - URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>

31. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. - URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf)

32. Ситник Н. С., Козак Н. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26 (1). С. 83–87. - URL: [https://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](https://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf)
33. Букатюк У. Підтримати малий бізнес. Як Україна відстала від світу ESPRESO.TV. URL : <https://bit.ly/2UTaOGK>.
34. В Україні на карантин закрилася третина підприємств, до 50 % персоналу без роботи (07.04.2020; 06:11). Укрінформ. URL : <https://bit.ly/3BO5O71>.
35. Горюнов Д., Кравченко О., Вдовенко Ю., Денисюк Г. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні. Київ, 2020. Google Drive. URL : <https://bit.ly/37axnZP>.
36. Берницька Д. І. Дослідження процесів розвитку малого і середнього бізнесу: зарубіжний досвід. Економічний форум. 2019. № 2. С. 4–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_3)
37. Жадько К. С., Дучинська Н. І., Бабенко А. Г. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу. Дніпро : УМСФ, 2019. 224 с. URL: [http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3706/1/%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%96%D0%B0%D0%B4%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_6.11.2019.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3706/1/%D0%B7%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%96%D0%B0%D0%B4%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_6.11.2019.pdf)
38. Багінський А. В. Зміна способів взаємодії бізнесу та суспільства в умовах російсько-української війни / А. В. Багінський, Д. О. Куцеренко, О. Ю. Шелест // Вісник НТУУ" КПІ". Політологія. Соціологія. Право. – 2023. – № 4 (60). – С. 6-13. URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/296946/289928>
39. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи / Т. Горохова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. – С. 1-12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1352/1306>
40. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної. URL: <https://energy-map.info/uk/datasets/08ea8d30-9c2a-434e-998e->

[3283f6c9e5ec#description](https://doi.org/10.3283f6c9e5ec#description)

41. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни / В. В. Лойко, Б. В. Александров // European scientific journal of Economic and Financial innovation. – 2023. – № 1(11). – С. 228-235. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/217/172>

42. Пер'ян С. А. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько- української війни / С. А. Пер'ян, В. В. Оліярник, В. В. Мельник, О. П. Озарко, Н. І. Даньків // Scientific notes of Lviv University of Business and Law. – 2023. – № 36. – С. 459-469. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/339847>

43. Семенча І. Є. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України / І. Є. Семенча // Економічний простір. – 2022. – № 181. – С. 143-150. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166>

44. Солоненко Ю. В. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни / Ю. В. Солоненко, П. І. Панасюк // Галицький економічний вісник. – 2023. – № 82(3). – С. 190-200. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1179.pdf>

45. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

46. Глубоченко К. О., Дорошенко О. М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. Modern Economics. 2021. № 30(2021). С. 71-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-11). URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/30-2021/glubochenko.pdf>

47. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi>.

48. Павлюк, С. (2025). СТАН РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169>.

49. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. (2022). Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural- educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». С. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4>.

50. Мамчин, М., Демко, М., & Михаць, С. (2024). Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. Вісник Хмельницького національного університету, 330(3), 330–335. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-50>.

51. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

52. Карпенко, Ю., Логвин, М., Тараненко, О., Логвин, Д., & Луценко, О. (2023). Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2(108), 59–68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8>.

53. Слатвінська, Л., Збиранник, О., & Мацак, Н. (2024). Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. Економіка та суспільство, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>.

54. Асоціація в'їзних туроператорів. URL: <https://www.aitoukraine.org/>

55. Павлюк, С. (2025). СТАН РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ. Економіка та суспільство, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5811>

56. ФОП Марусях Х.В. Звітна інформація. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=67722579>

57. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності Д3 (073) «Менеджмент» / О.В. Максимець, М.Е. Матвеев, Н.М. Юрків– Львів: НЛТУ України. 2026.– 44 с