

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ
ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ГРСсз 31
БАБЄЙ Катерина Віталіївна

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
МАТВІЙЧУК Людмила Юріївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«30» травня 2024 р.
Гарант освітньої програми:
к.г.н., доцент
ГРОМИК Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Л. Матвійчук
«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бабеї Катерині Віталіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи «Розвиток малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у Волинській області»
Керівник роботи: *Матвійчук Людмила Юріївна, д.е.н., професор*
затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» грудня 2023 р.
№ 439/01-02
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи *нормативні документи діяльності малих та середніх господарств індустрії гостинності у Волинській області, світові та національні стандарти гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України, ГО «Асоціація гостинності України».*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ.
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.
Розділ 2. Дослідження стану та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.
Розділ 3. Перспективні напрями розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.
Висновки та рекомендації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 1. *Графічне відображення динаміки розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області у 2022 році.*
 2. *Графічне відображення структури надходжень до бюджету різних суб'єктів індустрії гостинності у 2022 році.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділи	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	д.е.н., проф. Матвійчук Л.Ю.		
Розділ 2. Дослідження стану та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	д.е.н., проф. Матвійчук Л.Ю.		
Розділ 3. Перспективні напрями розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	д.е.н., проф. Матвійчук Л.Ю.		
Висновки та рекомендації	д.е.н., проф. Матвійчук Л.Ю.		

7. Дата видачі завдання 15.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 15.12.2023	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 10.01.2024	
3	Розділ 1. Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	до 10.02.2024	
4	Розділ 2. Дослідження стану та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	до 10.03.2024	
5	Розділ 3. Перспективні напрями розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	до 10.04.2024	
6	Висновки та рекомендації	до 01.05.2024	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.05.2024	
8	Формування додатків	до 15.05.2024	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.05.2024	
10	Нормоконтроль	до 24.05.2024	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 26.05.2024	
12	Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту	до 01.06.2024	

Здобувач вищої освіти _____

(Бабей К.В.)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(проф. Матвійчук Л.Ю.)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бабей К.В. «Розвиток малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у Волинській області». Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2024. Досліджено значення малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Визначено інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Важливою складовою є державні програми підтримки, які надають малим та середнім підприємствам доступ до кредитних ресурсів, грантів та субсидій, що допомагає їм подолати фінансові труднощі та розвивати бізнес. Співпраця між державними органами, навчальними закладами та бізнес-асоціаціями є важливою для створення комплексної підтримки підприємництва.

Запропоновано стратегічні орієнтири розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності на рівні регіону. Зокрема запропоновано застосовувати в регіонах України: стратегію виживання, що передбачає оптимізацію операційних витрат шляхом перегляду умов оренди, зниження витрат на комунальні послуги та скорочення непрофільних витрат; стратегію адаптації, яка передбачає застосування цифровізації; стратегію зростання, яка передбачає пошук нових ринків та споживачів; стратегію співпраці та партнерства передбачає колаборацію з іншими бізнесами. Застосування цих стратегій дозволить підприємцям в індустрії гостинності не лише вижити, але й розвиватися навіть в умовах воєнного конфлікту, зберігаючи робочі місця та сприяючи стабілізації економіки регіонів.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Ключові слова: малий та середній бізнес, індустрія гостинності, регіональний розвиток.

ANNOTATION

Babei K.V. «Development of small and medium-sized businesses in the hospitality industry in the Volyn region.» Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP «Hotel and restaurant business» specialty 241 «Hotel and restaurant business». Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024. The importance of small and medium-sized businesses in the hospitality industry is studied. The institutional foundations of the development of small and medium-sized businesses in the hospitality industry have been determined. An important component is government support programs that provide small and medium-sized enterprises with access to credit resources, grants and subsidies, which helps them overcome financial difficulties and develop their business. Cooperation between government bodies, educational institutions and business associations is important for creating comprehensive support for entrepreneurship.

Strategic guidelines for the development of small and medium-sized businesses in the hospitality industry at the regional level are proposed. In particular, it is proposed to apply in the regions of Ukraine: a survival strategy, which involves the optimization of operating costs by reviewing the terms of the lease, reducing costs for communal services and reducing non-core costs; an adaptation strategy that involves the use of digitalization; growth strategy, which involves the search for new markets and consumers; the cooperation and partnership strategy involves collaboration with other businesses. The application of these strategies will allow entrepreneurs in the hospitality industry not only to survive, but also to develop even in the conditions of military conflict, preserving jobs and contributing to the stabilization of the regional economy.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources.

Keywords: small and medium business, hospitality industry, regional development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	11
1.1. Зміст та значення малого та середнього бізнесу в розвитку індустрії гостинності регіону	11
1.2. Інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	16
1.3. Світовий досвід розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА SEREDNЬOГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	31
2.1. Тенденції розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності України в сучасних умовах	31
2.2. Аналіз та оцінка розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області	36
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	39
3.1. Стратегування розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності в регіоні	39
3.2. Формування кластерів регіону, як інструмент розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності	46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Розвиток малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області має стратегічне значення, особливо в контексті зростання привабливості регіону. Розвиток інфраструктури гостинності, такої як готелі, ресторани та розважальні заклади, може значно підвищити економічну активність у регіоні, створюючи нові робочі місця та покращуючи якість життя місцевих жителів. Важливо зосередити зусилля на маркетингу та просуванні регіону як привабливого з позицій гостинності, що дозволить залучити інвестиції та підвищити відвідуваність. Розвиток індустрії гостинності стимулює не лише готельно-ресторанне господарство та туризм, а й суміжні галузі, такі як транспорт та роздрібну торгівлю, сприяючи загальному економічному росту регіону. Розвиток малого та середнього бізнесу є важливим елементом економічного зростання, зайнятості населення та підвищення якості життя. Зазначене обумовлює актуальність кваліфікаційної роботи бакалавра.

Стан вивченості проблеми. Значну увагу питанням розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності приділяли українські науковці, серед яких виділяються роботи О. Шевченка та І. Ткаченко, які у своїх дослідженнях аналізували основні перешкоди для розвитку малих та середніх підприємств у Волинській області, зокрема нестачу фінансових ресурсів, недостатню підтримку з боку держави та низький рівень інноваційної діяльності. І. Ткаченко зосередилася на аналізі ринку послуг гостинності регіону, визначаючи основні тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Роботи таких науковців, як О. Коваленко та О. Мельник, можуть бути корисними у цьому контексті, оскільки вони досліджують регіональні аспекти розвитку бізнесу і пропонують конкретні шляхи подолання існуючих проблем. Подальші дослідження в цій галузі сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств Волинської області та розвитку індустрії гостинності в цілому.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підтримки та стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності на основі аналізу сучасного стану зазначеного сектору та виявленні основних проблем і викликів, з якими стикаються підприємці в сучасних складних економічних та політичних умовах господарювання.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

- визначити інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності;
- дослідити світовий досвід розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності;
- здійснити діагностику розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області;
- запропонувати стратегічні орієнтири розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності на рівні регіону.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: аналіз даних статистики (з метою вивчення офіційних даних про соціо-економічний стан індустрії гостинності); SWOT-аналіз (з метою оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для бізнесу у галузі гостинності на території Волинської області); інтерв'ювання (з метою проведення бесід з підприємцями, менеджерами готелів, ресторанів та інших закладів гостинності для збору інформації про виклики та потреби бізнесу); фокус-групи (з метою збору думок та оцінок від споживачів послуг індустрії гостинності щодо якості, доступності та інших аспектів обслуговування); порівняльний аналіз (з метою аналізу практик і стратегій розвитку малого та середнього бізнесу в інших регіонах та країнах, які можна

адаптувати для Волинської області); графічні й табличні методи (для наочного зображення статистичного матеріалу). Зазначені методи дозволили оцінити стан і потенціал розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності Волинської області.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи бакалавра становлять дані від Державної служби статистики України, які включають інформацію про кількість підприємств у галузі, обсяги виробництва, зайнятість та інші економічні показники; наукові та аналітичні публікації; інформація від професійних асоціацій та аналітичних агентств, що надає огляд ринкових умов, конкурентного середовища та інновацій у галузі; збір первинних даних через інтерв'ю з підприємцями та керівниками компаній, а також опитування споживачів для вивчення задоволеності послугами і потребами ринку; аналіз досвіду інших країн, які успішно розвивають малий та середній бізнес у галузі гостинності, що може бути корисним для запровадження ефективних стратегій в Україні.

Практична цінність одержаних результатів. Результати можуть бути використані владою регіону для формулювання програм розвитку індустрії туризму та підтримки суб'єктів господарювання, включно з фінансовими стимулами, навчальними програмами та маркетинговими заходами. Для підприємців Волинської області результати дослідження можуть слугувати основою для вдосконалення бізнес-моделей, виходу на нові ринки та оптимізації послуг.

Апробація результатів дослідження. Дослідження питань розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності апробовано на I Всеукраїнській інтернет-конференції молодих учених та студентів «Перспективи розвитку туризму та сфери гостинності в Україні і світі» (травень, 2024 року).

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій; містить 57 сторінок тексту, 7 рисунків, 4 таблиці. Список джерел включає 55 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Зміст та значення малого та середнього бізнесу в розвитку індустрії гостинності регіону.

Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності є ключовими для розуміння динаміки та механізмів взаємодії різних чинників, що впливають на успішність даного сектору. Аналізуючи теоретичні моделі, можна ідентифікувати основні економічні, соціокультурні та технологічні аспекти, які формують умови для розвитку підприємств. Важливо звернути увагу на вплив національної політики, місцевих ініціатив та глобальних трендів, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Такий теоретичний підхід не тільки забезпечує фундамент для наукових досліджень, але й створює базу для розробки практичних рішень, спрямованих на стимулювання розвитку галузі, зокрема, шляхом інновацій та покращення якості послуг [16].

Малий та середній бізнес в індустрії гостинності відіграє важливу роль у розвитку регіональної економіки, створенні робочих місць та покращенні якості життя місцевих жителів. Саме ці підприємства часто є основою привабливості регіону, пропонуючи унікальні готельні послуги, ресторанний бізнес, екскурсії та інші види діяльності, що сприяють залученню гостей. Через свою гнучкість малі та середні підприємства можуть швидко реагувати на зміну ринкових умов, адаптуючи свої послуги до потреб споживачів та впроваджуючи інновації, що є неможливим для більших корпоративних структур.

Крім того, малий та середній бізнес в індустрії гостинності сприяє розвитку місцевої культури та ідентичності. Ресторани, кафе та малі готелі часто пропонують продукцію місцевих виробників, страви національної кухні, тим самим підтримуючи місцевих фермерів та виробників, що не тільки сприяє збереженню культурної спадщини, але й залучає гостей, які прагнуть отримати

автентичний досвід [41]. Такий підхід допомагає розвивати бренд гостинності регіону та збільшувати його привабливість на національному та міжнародному рівнях.

Значення малого та середнього бізнесу також полягає у забезпеченні соціальної стабільності та економічного росту. Такі підприємства є одними з найбільших роботодавців, особливо у регіонах з обмеженими інвестиціями в інші галузі. Інвестиції в розвиток малого та середнього бізнесу сприяють рівномірному розподілу доходів, зменшенню бідності та підвищенню загального добробуту населення. Таким чином, підтримка та розвиток цього сегменту господарства є ключовими для стійкого розвитку регіону.

Загальне уявлення про масштаби та особливості малого та середнього бізнесу у сфері гостинності систематизовано у визначеннях що представленні на рис. 1.1.

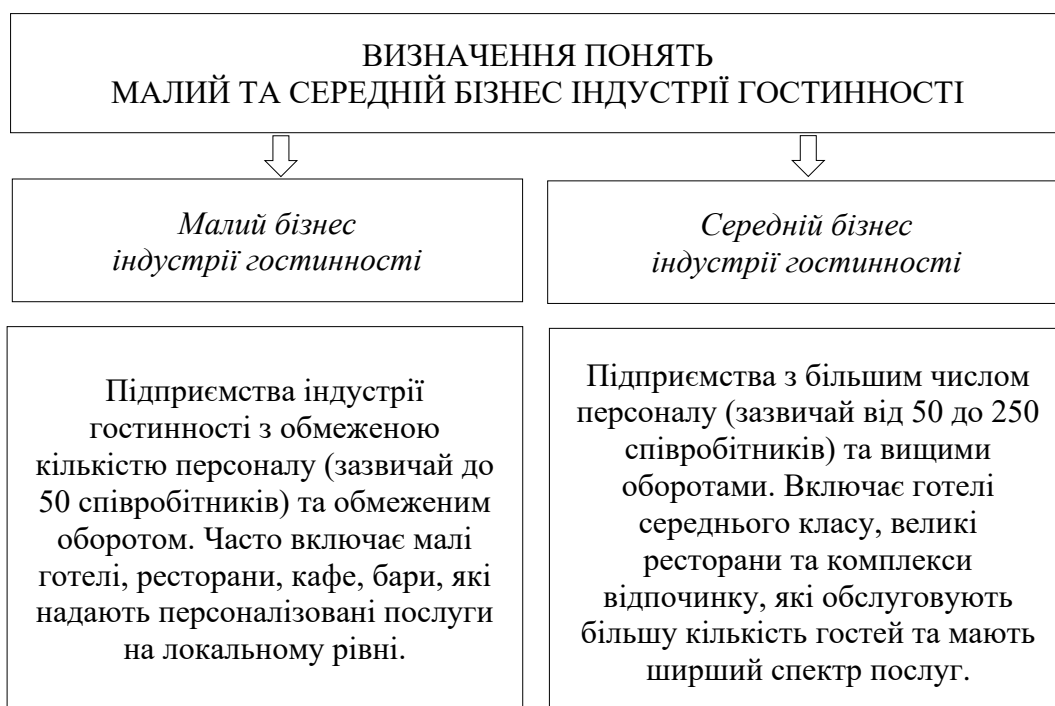


Рис. 1.1. Масштаби та особливості малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у визначених поняттях.

Для малого бізнесу визначення включає опис таких підприємств як мають обмежену кількість персоналу (до 50 співробітників) та невеликий оборот, часто включають малі готелі, ресторани, кафе та бари, які забезпечують персоналізовані послуги на локальному рівні. Середній бізнес, згідно з таблицею, має більшу кількість персоналу (від 50 до 250 співробітників) і більші обороти, включаючи готелі середнього класу, великі ресторани та комплекси відпочинку, які обслуговують більшу кількість гостей та надають розширений спектр послуг. Зазначені визначення понять надають чітке розуміння щодо розмежування між малим і середнім бізнесом в контексті індустрії гостинності, що є корисним для аналізу їх ролі та впливу на економіку регіону.

Крім того існує ряд підходів у визначенні змісту та значення малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Зокрема, малий бізнес індустрії гостинності в економічній теорії визначається як підприємство, що має обмежене фінансове вкладення та спрямоване на задоволення потреб місцевої спільноти з наданням житла, харчування та рекреації. Соціологічний погляд на малий бізнес індустрії гостинності трактує його як тип бізнесу, який інтегрований у місцеву культуру та спільноту, часто сімейний, з акцентом на традиційні цінності та персоналізоване обслуговування.

Середній бізнес індустрії гостинності, через маркетинговий аспект визначається як середні підприємства, які часто вирізняються здатністю до інновацій та адаптації, орієнтуються на більш широкий ринок з більш розгалуженою структурою управління та більшим оборотом, ніж малий бізнес. Правовий контекст визначаються за критеріями кількості співробітників та річного обороту, що визначається національними законами, з метою оподаткування та регулювання. Зазначені підходи до змісту досліджуваних понять дають змогу краще зрозуміти, як малий та середній бізнес може бути класифікований в межах індустрії гостинності, виходячи з різних теоретичних та практичних підходів [52].

Актуальність розвитку малого підприємництва полягає у його значущій ролі в економічному зростанні та соціальній стабільності суспільства. Малі

підприємства стимулюють інновації, створюють нові робочі місця і забезпечують значну частку внутрішнього виробництва товарів та послуг. Вони відіграють ключову роль у розвитку місцевих громад, адже часто орієнтовані на задоволення специфічних потреб населення і можуть бути значно гнучкішими у реагуванні на зміни ринкових умов порівняно з великими корпораціями. Крім того, мале підприємництво сприяє децентралізації економічної влади та зменшує економічні диспропорції між регіонами, що сприяє стійкості національної економіки. Роль і місце малого підприємництва індустрії гостинності на ринку представлено на рис. 1.2.

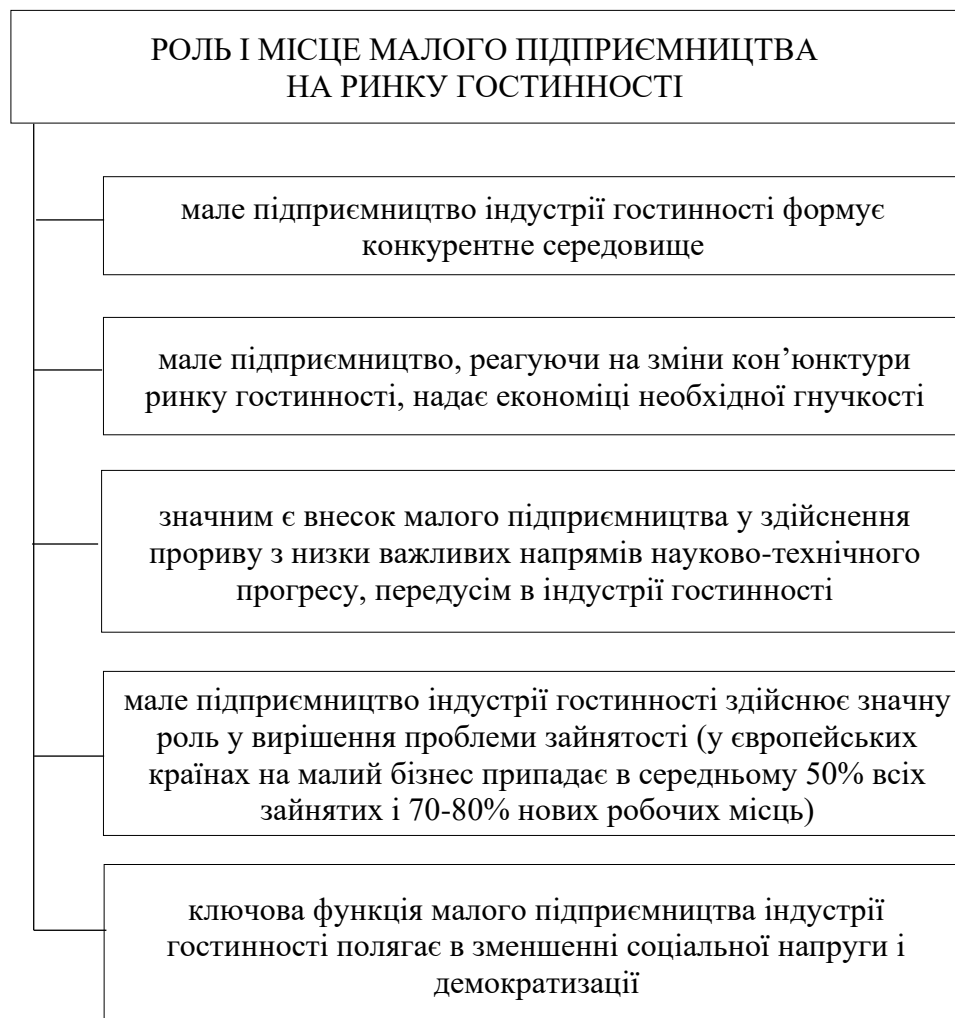


Рис. 1.2. Роль і місце малого підприємництва індустрії гостинності на ринку.

Мале підприємництво в індустрії гостинності відіграє ключову роль у формуванні конкурентного середовища, забезпечуючи інновації та диверсифікацію пропозицій на ринку. Такі підприємства вносять свіжі ідеї та концепції, які часто стають трендами в галузі, спонукаючи всіх учасників ринку до постійних удосконалень та інновацій. Наявність малих підприємств також змушує більші компанії розробляти нові стратегії для збереження конкурентоспроможності, що позитивно впливає на розвиток всієї галузі. Мале підприємництво у гостинності сприяє економічній гнучкості, адаптуючись до змін у кон'юнктурі ринку, що виявляється в їхній здатності швидко реагувати на змінні попити та переваги споживачів, відкриваючи нові напрямки послуг або модифікуючи існуючі під змінні умови ринку [23]. Така гнучкість є вирішальною для підтримки високого рівня задоволеності гостей і дозволяє малим підприємствам залишатися конкурентоспроможними незважаючи на великі корпорації.

Значний вклад малого підприємництва також полягає у розвитку нових технологій і інноваційних рішень в індустрії гостинності. Малі підприємства часто є ініціаторами впровадження новітніх технологій, які можуть кардинально змінювати підходи в галузі, що сприяє науково-технічному прогресу та покращенню якості обслуговування гостей. Мале підприємництво індустрії гостинності також відіграє важливу соціальну роль, сприяючи зайнятості та зменшенню соціальної напруги. В європейських країнах малі підприємства створюють в середньому до 50% всіх зайнятих та 70-80% нових робочих місць, що показує їхній значний внесок не тільки в економіку, але й у забезпечення соціальної стабільності та зменшення безробіття, що є особливо важливим в умовах економічних коливань [7].

Таким чином, малий та середній бізнес в індустрії гостинності регіону має вирішальне значення для економічного розвитку та соціальної стабільності. Завдяки своїй спроможності до швидкої адаптації та інновацій, малі та середні підприємства вносять значний вклад у динаміку та різноманітність послуг у галузі, що підвищує її привабливість як для місцевих жителів, так і для гостей.

Ці підприємства не тільки створюють робочі місця, але й забезпечують значну частину доходу в регіональній економіці, сприяючи економічному зростанню.

Крім того, малий та середній бізнес у гостинності сприяє культурному збагаченню регіону. Підприємства часто використовують місцеві продукти та культурні особливості, що сприяє збереженню унікальності регіону та розвитку місцевої ідентичності. Вони також забезпечують основу для сталого туризму, що є ключовим для збереження природних та культурних ресурсів. Загалом, малий та середній бізнес є фундаментом для здорового економічного середовища в індустрії гостинності, підтримуючи економічну диверсифікацію і соціальну стабільність. Їхня роль і значення важко переоцінити, особливо в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, де здатність до швидкої адаптації та інновацій стає вирішальною для виживання та процвітання.

Малий та середній бізнес відіграє ключову роль у розвитку індустрії гостинності Волинської області, оскільки саме ці підприємства забезпечують гнучкість, інноваційність та різноманітність послуг, що є критично важливими для задоволення потреб гостей. Вони створюють робочі місця, сприяють зростанню доходів місцевого населення та підвищенню рівня життя. Завдяки своїй здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов та впроваджувати нові технології, малі та середні підприємства стають важливими драйверами економічного розвитку регіону. Крім того, розвиток цього сектору сприяє збереженню культурних та природних ресурсів, підвищенню привабливості регіону та зміцненню позицій індустрії гостинності регіону на національному та міжнародному рівнях. Тому, підтримка та стимулювання малого та середнього бізнесу є стратегічно важливим завданням для сталого розвитку індустрії гостинності в регіонах України загалом та у Волинській області зокрема.

1.2. Інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.

Інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності мають вирішальне значення для стимулювання зростання та стабільності в цій галузі. Ефективність інституційної підтримки, включно з законодавчими рамками, нормативними актами, та регуляторними політиками, безпосередньо впливає на діяльність та успішність підприємств. Основною метою такої підтримки є створення сприятливих умов для заснування нових підприємств, їхнього зростання та розвитку, що вимагає від урядових інституцій забезпечення чіткої та передбачуваної бізнес-середовища. Наразі важливість інституційної підтримки зростає в контексті глобальних економічних викликів і постійної конкуренції в індустрії гостинності. Адекватне регулювання, доступ до фінансових ресурсів, підтримка інновацій та навчальних програм стають ключовими факторами, які можуть сприяти або перешкоджати розвитку малого та середнього бізнесу [38]. Такі заходи допомагають не тільки у вирішенні короткострокових завдань, але й сприяють довгостроковому плануванню та стабільності підприємств в цій сфері.

Інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності є фундаментальним аспектом забезпечення сталого економічного зростання та конкурентоспроможності регіону. Вони включають сукупність законодавчих, нормативних та організаційних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для підприємницької діяльності. Важливу роль відіграють державні програми підтримки, фінансові інструменти, інноваційна інфраструктура та освітні ініціативи, які сприяють підвищенню кваліфікації кадрів та розвитку підприємницької культури. У Волинській області, як і в інших регіонах, формування ефективних інституційних основ є необхідним для подолання бар'єрів, що стримують розвиток малого та середнього бізнесу, та забезпечення їх активної участі в індустрії гостинності, що, в свою чергу, сприяє покращенню якості послуг та підвищенню привабливості регіону.

Інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності включають цілий ряд правових, економічних та адміністративних механізмів, які сприяють створенню та розвитку підприємств у цій галузі. Визначимо декілька ключових компонентів досліджуваних процесів:

- *законодавча база* – наявність чіткого і стабільного законодавства є важливою передумовою для залучення інвестицій та забезпечення довіри серед підприємців. Закони мають регулювати ліцензування, стандарти безпеки, правила надання гостинних послуг, оподаткування, та інші аспекти діяльності бізнесу в індустрії гостинності;

- *фінансова підтримка* – державні та приватні кредитні програми, податкові пільги, гранти та інші форми фінансування, які допомагають малим та середнім підприємствам розширюватися та оновлювати свої послуги, що особливо важливо для гостинності, де початкові вкладення можуть бути значними;

- *розвиток інфраструктури* – доступність та якість транспортної інфраструктури, телекомунікацій, інтернету та інших послуг, необхідних для ефективного функціонування підприємств у галузі гостинності. Розвиток місцевої інфраструктури також сприяє залученню гостей, що безпосередньо впливає на успіх бізнесу;

- *освітні програми та підготовка кадрів* – наявність програм підготовки і перепідготовки працівників, які можуть забезпечити галузь кваліфікованими працівниками, знайомими з найновішими тенденціями в гостинності та сервісі. Це включає не тільки професійну освіту, але й навчання через стажування та курси підвищення кваліфікації;

- *міжнародна кооперація* – участь у міжнародних програмах гостинності і торгових програмах може допомогти малому та середньому бізнесу розширити свій ринок та залучити іноземних інвесторів.

Ефективне застосування цих інституційних основ сприяє створенню стабільного середовища для розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії

гостинності, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах та використовувати нові можливості для зростання та розширення.

Розглянемо основні вигоди та недоліки для органів державного управління унаслідок розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності, що систематизовано в таблиці 1.1, що дозволить краще зрозуміти потенційний вплив на публічну сферу.

Таблиця 1.1.

Вигоди та недоліки для органів державного управління
унаслідок розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності

Переваги	Недоліки
1	2
Податкові надходження – збільшення малого та середнього бізнесу веде до збільшення податкових внесків від цих підприємств, що підтримує місцевий та державний бюджет.	Необхідність регуляції – регулювання бізнесу в індустрії гостинності може вимагати значних адміністративних ресурсів та створення нових регулятивних органів.
Створення робочих місць – розвиток бізнесу сприяє створенню нових робочих місць, зниженню безробіття і покращенню економічного клімату регіону.	Мінливість доходів – індустрія гостинності чутлива до економічних коливань, що може призвести до непостійності податкових надходжень.
Розвиток інфраструктури – підприємства часто інвестують у місцеву інфраструктуру, що підвищує загальну привабливість та доступність регіону.	Конфлікт інтересів – розширення бізнесу може призвести до конфлікту інтересів між громадськими та приватними інтересами, особливо в питаннях землекористування.
Залучення туризму – малий та середній бізнес в гостинності може залучати гостей, що сприяє загальному культурному та економічному розвитку.	Тиск на ресурси – інтенсивний розвиток може викликати тиск на природні та комунальні ресурси, що вимагає додаткових інвестицій у їх збереження та розвиток.

Зазначене демонструє, як розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності може мати різні наслідки для органів державного управління, які повинні зважати на всі ці аспекти при плануванні політики і стратегій розвитку, що допомагає визначити як позитивні, так і можливі негативні аспекти, з якими можуть зіткнутися місцеві та національні органи влади під час стимулювання процесів зростання суб'єктів в цій галузі.

Збільшення кількості малих та середніх підприємств сприяє зростанню податкових внесків, що підтримує бюджети всіх рівнів. Розвиток цих підприємств веде до створення нових робочих місць, зменшуючи безробіття та підвищуючи економічну активність. Інвестиції у гостинність часто супроводжуються поліпшенням інфраструктури, що робить регіон більш привабливим для життя та бізнесу. Малий та середній бізнес у гостинності може значно збільшити туристичні потоки, що стимулює загальний економічний розвиток [47].

Крім того, зростання бізнесу може потребувати складних регуляторних рамок, що вимагають значних адміністративних ресурсів для їх впровадження та контролю. Чутливість індустрії гостинності до економічних коливань може призводити до нестабільності податкових надходжень. Розширення бізнесу може викликати конфлікти між громадськими та приватними інтересами, особливо в питаннях використання землі та ресурсів. Інтенсивний розвиток може викликати збільшений тиск на природні та комунальні ресурси, що потребує додаткових інвестицій у їх збереження.

Зазначене дозволяє оцінити комплексний вплив розвитку малого та середнього бізнесу в гостинності на державне управління, зважаючи на потребу збалансувати економічні вигоди та управлінські виклики.

Нормативно-правове забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності в Україні базується на ряді законодавчих актів та ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва, зменшення адміністративних бар'єрів і стимулювання інвестицій в галузь. Основні законодавчі рамки включають:

- закон України «Про мале та середнє підприємництво» встановлює правові основи діяльності малих та середніх підприємств, визначає критерії їх класифікації та забезпечує підтримку з боку держави через різноманітні програми та ініціативи;

- закон України «Про туризм» регулює відносини у сфері туризму, включаючи гостинність, встановлює основи державної політики в індустрії гостинності, спрямовані на розвиток внутрішньої та міжнародної гостинності;

- *податкове законодавство* включає низку пільг і стимулів для малого та середнього бізнесу, таких як знижені ставки податку на прибуток, спрощені схеми оподаткування та інші фіскальні заходи, які знижують фінансове навантаження на підприємців;

- *ліцензування та дозвільні процедури* спрощує процес отримання необхідних ліцензій та дозволів для діяльності в індустрії гостинності, спрямовуючи зусилля на зменшення бюрократії;

- *законодавство про працю* забезпечує захист прав працівників галузі гостинності, встановлюючи чіткі норми щодо умов праці, годин роботи, відпусток і соціального захисту.

У комплексі ці нормативно-правові акти створюють фундамент для стабільного розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності, стимулюючи підприємницьку активність і інвестиції в цю важливу для економіки України сферу. Водночас, ефективність цих заходів залежить від їхньої адекватної імплементації та регулярного перегляду з метою відповідності поточним економічним умовам і ринковим викликам.

Інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності відіграють критичну роль у підтримці зростання та стабільності цього сектору. Важливість цих основ полягає в створенні правового та економічного середовища, яке сприяє інвестиціям, інноваціям і здоровій конкуренції. Законодавчі рамки, фінансова підтримка, розвиток інфраструктури, освітні програми, а також міжнародна кооперація є основними інструментами, які дозволяють малому та середньому бізнесу адаптуватися до викликів ринку та експлуатувати нові можливості [38].

Законодавча підтримка, яка включає чітке визначення правил гри та гарантує захист прав підприємців, є невід'ємною складовою успіху. В той же час, наявність фінансових та податкових стимулів може значно зменшити бар'єри для

входу нових гравців на ринок і сприяти їхньому росту. Розвиток інфраструктури не тільки підтримує існуючий бізнес, але й приваблює гостей, що відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу в гостинності.

Ефективні інституційні основи, які сприяють розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності, визначають не тільки економічні перспективи цього сектору, але й впливають на загальне економічне благополуччя та соціальну стабільність країни. Забезпечення чіткої, послідовної та прозорої політики, спрямованої на підтримку гостинності, є ключовим для сталого розвитку та просування інновацій у цій важливій галузі [15].

Таким чином, інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності відіграють вирішальну роль у формуванні сприятливого підприємницького середовища, що є необхідним для сталого економічного зростання регіону. Встановлення чітких законодавчих рамок, створення підтримуючих фінансових інструментів та розвиток інфраструктури сприяють залученню інвестицій і стимулюють підприємницьку активність. Важливою складовою є державні програми підтримки, які надають малим та середнім підприємствам доступ до кредитних ресурсів, грантів та субсидій, що допомагає їм подолати фінансові труднощі та розвивати бізнес.

Крім того, інституційні основи включають розвиток освітніх та консультаційних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації підприємців та їх працівників. Зазначене забезпечує підвищення якості послуг в індустрії гостинності, сприяє впровадженню нових технологій та інновацій, а також покращує управлінські навички. Співпраця між державними органами, навчальними закладами та бізнес-асоціаціями є важливою для створення комплексної підтримки підприємництва. Таким чином, ефективні інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіону, залученню гостей та покращенню якості життя місцевого населення.

1.3. Світовий досвід розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.

Світовий досвід розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності є надзвичайно різноманітним і показує, як різні країни адаптували свої стратегії до місцевих умов та глобальних тенденцій. Вивчення міжнародних підходів дозволяє зрозуміти ключові фактори успіху та найбільші виклики, з якими стикаються підприємці у цій галузі. Розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності часто корелює зі зміцненням суміжних секторів, збільшенням зайнятості та сприянням культурному обміну [37].

На прикладі розвинених економік можна простежити, як урядові ініціативи, інвестиційне законодавство, кредитні та податкові стимули впливають на розвиток малого та середнього бізнесу в гостинності. Важливу роль у цьому процесі відіграють також міжнародні та регіональні економічні угоди, які можуть забезпечити підприємствам доступ до нових ринків. Зіставлення світових практик дає можливість оцінити ефективність різних моделей розвитку та визначити оптимальні стратегії для стимулювання росту в специфічних умовах окремих країн.

Світовий досвід розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності демонструє різноманітність підходів та практик, що сприяють успішному функціонуванню цього сектору. У країнах Європейського Союзу, наприклад, широко застосовуються програми фінансової підтримки, такі як гранти та субсидії, що надаються підприємцям для розвитку інфраструктури та впровадження інновацій. Важливим аспектом є також наявність спеціалізованих консультаційних та освітніх програм, які допомагають підприємцям підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до сучасних ринкових умов[41].

У Сполучених Штатах Америки особлива увага приділяється розвитку бізнес-інкубаторів та акселераторів, які надають підтримку стартапам та малим підприємствам на ранніх етапах їх розвитку. Ці інституції пропонують не лише фінансові ресурси, але й менторство, мережеві можливості та доступ до ринків.

Крім того, держава активно підтримує підприємців через різноманітні податкові пільги та програми кредитування, що дозволяє знизити фінансові бар'єри для входу в бізнес.

В Азійсько-Тихоокеанському регіоні, зокрема в Японії та Південній Кореї, розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності підтримується через інтеграцію сучасних технологій та інновацій. Велика увага приділяється створенню розумних готелів, які використовують інтернет речей та штучний інтелект для підвищення ефективності управління та покращення якості обслуговування гостей. Також важливу роль відіграють програми міжнародної співпраці та обміну досвідом, що дозволяє підприємцям адаптувати найкращі світові практики до місцевих умов.

Цей багатий світовий досвід показує, що успішний розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності залежить від комплексного підходу, що включає фінансову підтримку, освіту, інновації та міжнародну співпрацю. Впровадження таких практик у Волинській області може значно підвищити її конкурентоспроможність та привабливість для гостей.

Досвід інших країн у розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності є надзвичайно важливим для України, особливо в умовах війни та постконфліктного відновлення. Застосування успішних практик, таких як фінансова підтримка, інноваційні технології, освітні програми та міжнародна співпраця, може значно сприяти відновленню та розвитку українського бізнесу. Це допоможе залучити інвестиції, створити нові робочі місця, підвищити якість послуг і зробити Україну привабливішою для гостей. Вивчення світового досвіду дозволить адаптувати найкращі рішення до українських реалій, що сприятиме сталому економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені [21].

Досвід країн розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності представлено в таблиця 1.2.

Досвід країн розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності

Країна	Основні заходи підтримки	Результати
Ізраїль	Державні субсидії, пільгове кредитування, гранти, інновації та технології, підготовка кадрів.	Конкуреноспроможність в умовах нестабільності, розвиток технологій.
Хорватія	Програми реконструкції, модернізації інфраструктури, фінансова підтримка, розвиток екотуризму та культурного туризму, міжнародні організації.	Відновлення економіки, залучення гостей, міжнародні інвестиції.
Грузія	Пільгове кредитування, гранти, модернізація готелів та об'єктів відвідування, міжнародні кампанії з просування гостинності.	Відновлення інфраструктури гостинності, залучення іноземних гостей та інвестицій.
Сербія	Пільгове кредитування, субсидії, навчальні програми, відновлення культурних пам'яток, бізнес-інкубатори та акселератори.	Економічне відновлення, розвиток індустрії гостинності, підтримка молодих підприємців.
Афганістан	Міжнародні гранти, програми навчання та підтримки жіночого підприємництва, відновлення об'єктів відвідування, співпраця з міжнародними організаціями.	Поступове відновлення інфраструктури гостинності, підтримка місцевих підприємців, особливо жінок.
Ірак	Державні програми відновлення, міжнародна фінансова допомога, розвиток культурного та історичного туризму, підтримка стартапів через інкубатори.	Відновлення культурних пам'яток, залучення інвестицій, розвиток місцевого підприємництва.
Італія	Податкові пільги для малих підприємств, фонди підтримки, інноваційні технології, маркетингові стратегії, збереження культурної спадщини.	Збереження культурної спадщини, розвиток місцевого туризму, підтримка сімейних бізнесів.
Японія	Інвестиції у створення розумних готелів, та штучний інтелект, підтримка молодих підприємців та стартапів.	Впровадження інновацій, підвищення ефективності управління, покращення обслуговування гостей.
Канада	Фінансова підтримка екотуризму, гранти на розвиток екологічно чистих практик, підтримка культурного та природного туризму.	Збереження навколишнього середовища, розвиток екотуризму, підвищення привабливості регіонів.
Франція	Фінансова допомога для агротуризму, тренінги та майстер-класи, розвиток гастрономічного туризму, підтримка місцевих підприємців.	Розвиток сільського туризму, підтримка місцевої економіки, підвищення якості послуг.
Німеччина	Програми дуальної освіти, гранти та субсидії, інноваційні технології, підвищення кваліфікації кадрів.	Підвищення якості послуг, впровадження інновацій, розвиток підприємництва в умовах сучасних ринкових умов.

Ізраїль, незважаючи на постійні безпекові виклики, успішно підтримує розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності через державні субсидії, пільгове кредитування та гранти. Важливою складовою є інновації та технології, що впроваджуються у сфері гостинності, а також підготовка кадрів через різноманітні освітні програми. Ці заходи дозволяють ізраїльським підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах нестабільності, сприяючи розвитку технологій та покращенню якості обслуговування [50].

Після війни 1990-х років Хорватія успішно відновила свою індустрію гостинності завдяки активній підтримці малого та середнього бізнесу. Держава впровадила численні програми реконструкції та модернізації інфраструктури, а також фінансової підтримки для підприємців. Особливий акцент був зроблений на розвиток екотуризму та культурного туризму за допомогою міжнародних організацій. Ці заходи сприяли відновленню економіки, залученню гостей та міжнародних інвестицій.

Після конфлікту в 2008 році Грузія зосередилася на розвитку малого та середнього бізнесу як ключового елементу економічного відновлення. Уряд запровадив пільгове кредитування та гранти для підприємців у сфері гостинності, що допомогло відновити та модернізувати готелі, ресторани та об'єкти відвідування. Міжнародні кампанії з просування туризму також зіграли важливу роль у залученні іноземних гостей та інвестицій, сприяючи відновленню інфраструктури гостинності.

Після конфліктів 1990-х років Сербія активно працювала над відновленням своєї економіки, включаючи розвиток індустрії гостинності. Держава запровадила програми пільгового кредитування, субсидій та навчальні програми для підприємців. Особливу увагу було приділено відновленню культурних пам'яток, які стали важливими об'єктами відвідування. Бізнес-інкубатори та акселератори надали підтримку молодим підприємцям, сприяючи економічному відновленню та розвитку індустрії гостинності [11].

В Афганістані, попри тривалі конфлікти, міжнародні гранти та програми навчання стали важливими інструментами підтримки малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Особливу увагу було приділено підтримці жіночого підприємництва та відновленню об'єктів відвідування. Співпраця з міжнародними організаціями допомогла поступово відновити інфраструктуру гостинності та підтримати місцевих підприємців.

Ірак після війни активно працює над відновленням своєї економіки, зокрема індустрії гостинності. Державні програми відновлення, міжнародна фінансова допомога та підтримка стартапів через інкубатори сприяли відновленню культурних пам'яток та залученню інвестицій. Зазначені заходи сприяли розвитку місцевого підприємництва та залученню гостей до країни.

В Італії успішно розвиваються програми підтримки сімейних бізнесів у готельно-ресторанній сфері. Існують спеціальні податкові пільги для малих підприємств, а також фонди підтримки, які фінансують проекти, спрямовані на збереження культурної спадщини та розвиток місцевого туризму. Інноваційні технології та маркетингові стратегії активно впроваджуються через державні та приватні ініціативи, що сприяє збереженню культурної спадщини та підвищенню привабливості територій.

У Японії розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності підтримується національною стратегією інновацій. Держава інвестує у створення розумних готелів, які використовують передові технології, такі як інтернет речей та штучний інтелект. Крім того, існують спеціальні програми для підтримки молодих підприємців та стартапів у цій галузі, що сприяє впровадженню інновацій та підвищенню якості обслуговування гостей [34].

У Канаді велика увага приділяється розвитку екотуризму та підтримці підприємств, що пропонують унікальні природні та культурні регіональні продукти. Державні гранти та програми фінансової підтримки допомагають малим та середнім підприємствам розвивати екологічно чисті та стійкі практики. Це сприяє збереженню навколишнього середовища, розвитку екотуризму та підвищенню привабливості регіонів.

Франція відома своєю підтримкою сільського туризму та гастрономічних підприємств. Держава та місцеві органи влади пропонують фінансову допомогу для розвитку агротуризму, що включає невеликі готелі, ресторани та виноробні. Крім того, організуються численні тренінги та майстер-класи для підвищення кваліфікації підприємців у сфері гостинності, що сприяє розвитку сільського туризму та підтримці місцевої економіки.

У Німеччині велика увага приділяється професійній освіті та підвищенню кваліфікації кадрів у готельно-ресторанному бізнесі. Держава активно підтримує програми дуальної освіти, де теоретичне навчання поєднується з практичною підготовкою на підприємствах. Крім того, існують спеціалізовані гранти та субсидії для малого та середнього бізнесу, що дозволяє їм впроваджувати інноваційні технології та покращувати якість послуг, що сприяє розвитку підприємництва в умовах сучасних ринкових умов [22].

Україна може запровадити ізраїльську модель підтримки малого та середнього бізнесу через *державні субсидії, пільгове кредитування та гранти*. Важливим елементом є впровадження інновацій та технологій у сфері гостинності, а також підготовка кадрів через освітні програми. Це дозволить українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, незважаючи на складні умови, та забезпечити високу якість обслуговування гостей.

Хорватський досвід відновлення економіки після війни може бути дуже корисним для України. Програми реконструкції та модернізації інфраструктури, фінансова підтримка підприємців, а також *акцент на розвиток екотуризму та культурного туризму* сприятимуть відновленню індустрії гостинності. Співпраця з міжнародними організаціями допоможе залучити додаткові ресурси та інвестиції, необхідні для економічного зростання [39].

Грузинський підхід до розвитку малого та середнього бізнесу через пільгове кредитування та гранти може бути успішно адаптований в Україні. Особливу увагу слід приділити *модернізації готелів та об'єктів відвідування, а також проведенню міжнародних кампаній з просування гостинності*

територій. Такий підхід сприятиме залученню іноземних гостей та інвестицій, що є критично важливим для відновлення інфраструктури гостинності.

Сербія продемонструвала ефективність програм пільгового кредитування, субсидій та навчальних програм для підприємців у сфері гостинності. Україна може впровадити ці заходи для підтримки малого та середнього бізнесу, особливо зосереджуючись на відновленні культурних пам'яток. Бізнес-інкубатори та акселератори можуть стати важливим інструментом для підтримки молодих підприємців та сприяти економічному відновленню.

Попри складні умови, Афганістан досяг певного успіху завдяки міжнародним грантам та програмам підтримки жіночого підприємництва. Україна може використовувати цей досвід, зокрема залучаючи міжнародні гранти та розвиваючи програми навчання [33]. Особливу увагу варто приділити підтримці підприємництва серед жінок, що сприятиме рівноправному розвитку бізнесу та економічному зростанню.

Іракський досвід відновлення культурних пам'яток та залучення міжнародної фінансової допомоги може бути корисним для України. Запровадження державних програм відновлення, підтримка стартапів через інкубатори та розвиток культурного туризму допоможуть відновити індустрію гостинності, що сприятиме залученню інвестицій та розвитку місцевого підприємництва.

Італійська модель податкових пільг для малих підприємств та фондів підтримки може бути адаптована в Україні. Впровадження інноваційних технологій та маркетингових стратегій, а також підтримка сімейних бізнесів сприятимуть збереженню культурної спадщини та розвитку місцевого туризму. Такий підхід допоможе підвищити привабливість регіонів та підтримати місцеву економіку.

Японія інвестує в передові технології, такі як інтернет речей та штучний інтелект, що можуть бути впроваджені і в Україні для створення розумних готелів. Підтримка молодих підприємців та стартапів сприятиме впровадженню інновацій та підвищенню якості обслуговування. Це дозволить покращити

ефективність управління та зробити українську індустрію гостинності більш конкурентоспроможною.

Канадський підхід до розвитку екотуризму та підтримки підприємств, що пропонують унікальні природні та культурні регіональні продукти, може бути використаний в Україні. Державні гранти та програми фінансової підтримки допоможуть малим та середнім підприємствам розвивати екологічно чисті та стійкі практики, що сприятиме збереженню навколишнього середовища та підвищенню привабливості регіонів [43].

Франція надає великого значення розвитку сільського туризму та гастрономічних підприємств. Україна може запозичити цей досвід, надаючи фінансову допомогу для розвитку агротуризму та організовуючи тренінги та майстер-класи для підприємців, що сприятиме розвитку сільського туризму, підтримці місцевої економіки та підвищенню якості послуг у сфері гостинності.

Німеччина демонструє успішну модель професійної освіти та підвищення кваліфікації кадрів у готельно-ресторанному бізнесі. Україна може впровадити програми дуальної освіти, де теоретичне навчання поєднується з практичною підготовкою на підприємствах. Також варто запровадити гранти та субсидії для малого та середнього бізнесу, що дозволить впроваджувати інноваційні технології та покращувати якість послуг, сприяючи розвитку підприємництва в умовах сучасних ринкових умов [17].

Таким чином, світовий досвід розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності демонструє ефективні стратегії та підходи, які можуть бути корисними для різних країн, включаючи Україну. Підтримка держави через субсидії, пільгове кредитування та гранти є важливим фактором успіху, як це видно на прикладі Ізраїлю. Інновації та впровадження сучасних технологій, що активно розвиваються в Японії, дозволяють значно підвищити ефективність управління та якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Крім того, досвід Хорватії та Грузії показує, що розвиток екотуризму та культурного туризму може сприяти швидкому відновленню економіки після конфліктів та залученню міжнародних інвестицій. Сербія, Афганістан та Ірак демонструють,

як важливо підтримувати місцеве підприємництво через пільгові програми кредитування, субсидії та навчальні програми, що сприяє відновленню культурних пам'яток та розвитку інфраструктури гостинності. Італія та Франція надають приклад ефективної підтримки сімейних бізнесів та розвитку гастрономічного та агротуризму, що сприяє збереженню культурної спадщини та підвищенню привабливості. Канада акцентує увагу на екотуризмі та екологічно чистих практиках, що може бути корисним для збереження природних ресурсів та розвитку сталого туризму.

Впровадження світового досвіду в Україні може сприяти значному покращенню ситуації в індустрії гостинності. Підтримка малого та середнього бізнесу, інвестиції в інновації та технології, розвиток екотуризму та культурного туризму, а також залучення міжнародної допомоги та співпраці допоможуть відновити економіку та підвищити конкурентоспроможність української індустрії гостинності, що сприятиме створенню нових робочих місць, залученню гостей та інвестицій, а також загальному соціально-економічному розвитку країни.

Теоретичні засади розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності включають комплекс економічних, соціальних та управлінських підходів, що сприяють створенню сприятливого підприємницького середовища. Вони охоплюють принципи державної підтримки через субсидії, пільгове кредитування та гранти, впровадження інновацій та технологій, а також розвиток освітніх програм для підвищення кваліфікації кадрів. Ці теоретичні основи підкреслюють важливість інтеграції інноваційних рішень та міжнародного досвіду для забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності національної індустрії гостинності, що є критично важливим для економічного розвитку та соціального добробуту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

2.1. Тенденції розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності України в сучасних умовах.

Актуальність дослідження стану та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності обумовлена важливістю цього сектора для економіки регіонів України, особливо на етапі відбудови через агресію росії. Малий та середній бізнес у сфері гостинності не лише сприяє створенню нових робочих місць, але й забезпечує розвиток інфраструктури гостинності, що є важливим чинником приваблення гостей та інвесторів. У сучасних умовах, коли глобальна економіка стикається з різноманітними викликами, розвиток Малий та середній бізнес стає ключовим елементом стійкого економічного зростання та регіонального розвитку. Дослідження стану та перспектив розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності також є актуальним з огляду на необхідність підвищення конкурентоспроможності українських регіонів на міжнародному ринку. Малий та середній бізнес у цьому секторі, дозволить не лише покращити економічні показники регіону, але й сприяти створенню сприятливого середовища для підприємців, що є критично важливим для довгострокового успіху та стабільності місцевої економіки [2].

Розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності України набуває особливої актуальності в сучасних умовах економічної нестабільності та постконфліктного відновлення. Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у створенні робочих місць, залученні інвестицій та підвищенні привабливості регіонів. З огляду на сучасні виклики, такі як війна, економічні санкції та пандемія COVID-19, підприємства індустрії гостинності змушені адаптувати свої стратегії та впроваджувати інноваційні підходи для забезпечення стабільного розвитку.

Однією з основних тенденцій розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності в Україні є постійне зростання кількості підприємств. У сучасних умовах все більше підприємців відкривають готелі, ресторани, кафе та інші заклади, орієнтовані на обслуговування гостей та місцевих жителів, що зумовлено як зростанням внутрішнього туризму, так і поступовим поверненням іноземних гостей після пандемії COVID-19. Сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності створюють також різноманітні державні та міжнародні програми підтримки підприємництва [18].

Суттєвий внесок у розвиток індустрії гостинності роблять інвестиції у інфраструктуру гостей. Останніми роками значно зросли обсяги інвестицій у будівництво та модернізацію готелів, рекреаційних зон, а також об'єктів культурної та історичної спадщини. Інвестори, зокрема міжнародні, бачать великий потенціал українського ринку гостинності та активно вкладають кошти у його розвиток, що не лише покращує якість наданих послуг, але й сприяє зростанню конкурентоспроможності українських об'єктів відвідування на міжнародній арені.

Сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у сфері гостинності також включають активну цифровізацію та впровадження інноваційних технологій. Використання онлайн-бронювання, мобільних додатків для гостей, систем управління бізнесом та маркетингових платформ дозволяють підприємствам підвищувати ефективність роботи та поліпшувати досвід спілкування зі споживачами. Крім того, цифрові рішення допомагають підприємцям краще розуміти потреби своїх гостей та адаптувати свої послуги відповідно до змін на ринку [26].

Органи державної влади різних рівнів до вторгнення росії в Україну активно підтримувала розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності через різноманітні програми фінансової допомоги, гранти, пільгові кредити та інші заходи, що сприяло створенню хороших умов для відкриття власної справи.

Одним з основних показників розвитку малого та середнього бізнесу є структура надходжень до бюджету різних суб'єктів індустрії гостинності, що представлено на рис. 2.1.

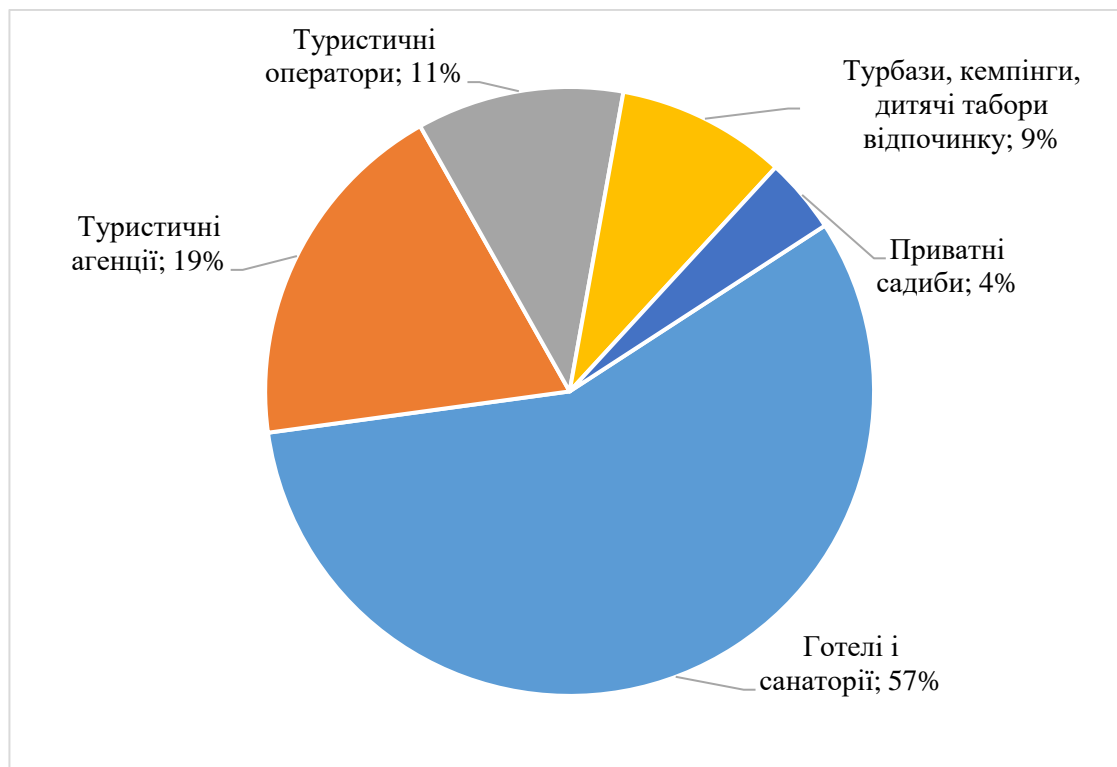


Рис. 2.1. Структура надходжень до бюджету різних суб'єктів індустрії гостинності у 2022 році.

Основні доходи бюджету різних суб'єктів індустрії гостинності розподілилися наступним чином: готелі і санаторії принесли найбільше доходів – 0,57 %, тоді як туристичні агенції та оператори відповідно 0,19 % та 0,11 %. Турбази, кемпінги, дитячі табори відпочинку та приватні садиби мали найменшу частку доходів – 0,09 % та 0,04 % відповідно.

Аналіз роботи малих та середніх підприємств засвідчив, що саме заклади розміщення сплачують найбільшу кількість податків від своєї діяльності. Готелі та санаторії забезпечили 57% доходів бюджету, що вказує на їхню домінуючу роль у структурі надходжень. Це свідчить про високий рівень активності та прибутковості цього сегменту індустрії гостинності, що є важливим фактором для розвитку економіки регіонів [44].

Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників індустрії гостинності із середньостатистичною в Україні є актуальним питанням, оскільки воно дозволяє оцінити рівень матеріального забезпечення та привабливість роботи в цьому секторі. Зважаючи на те, що індустрія гостинності включає різноманітні сфери діяльності від готелів і ресторанів до туристичних агентств, аналіз заробітних плат може виявити нерівності та необхідність підвищення оплати праці для залучення та утримання кваліфікованих кадрів [13]. Крім того, порівняння із середньостатистичною зарплатою в Україні допомагає визначити, наскільки конкурентоспроможною є ця галузь у контексті загальноекономічної ситуації в країні, що є важливим для подальшого стратегічного планування та розвитку. Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників індустрії гостинності в регіонах із середньостатистичною в Україні у 2022 році представлено на рис. 2.2.

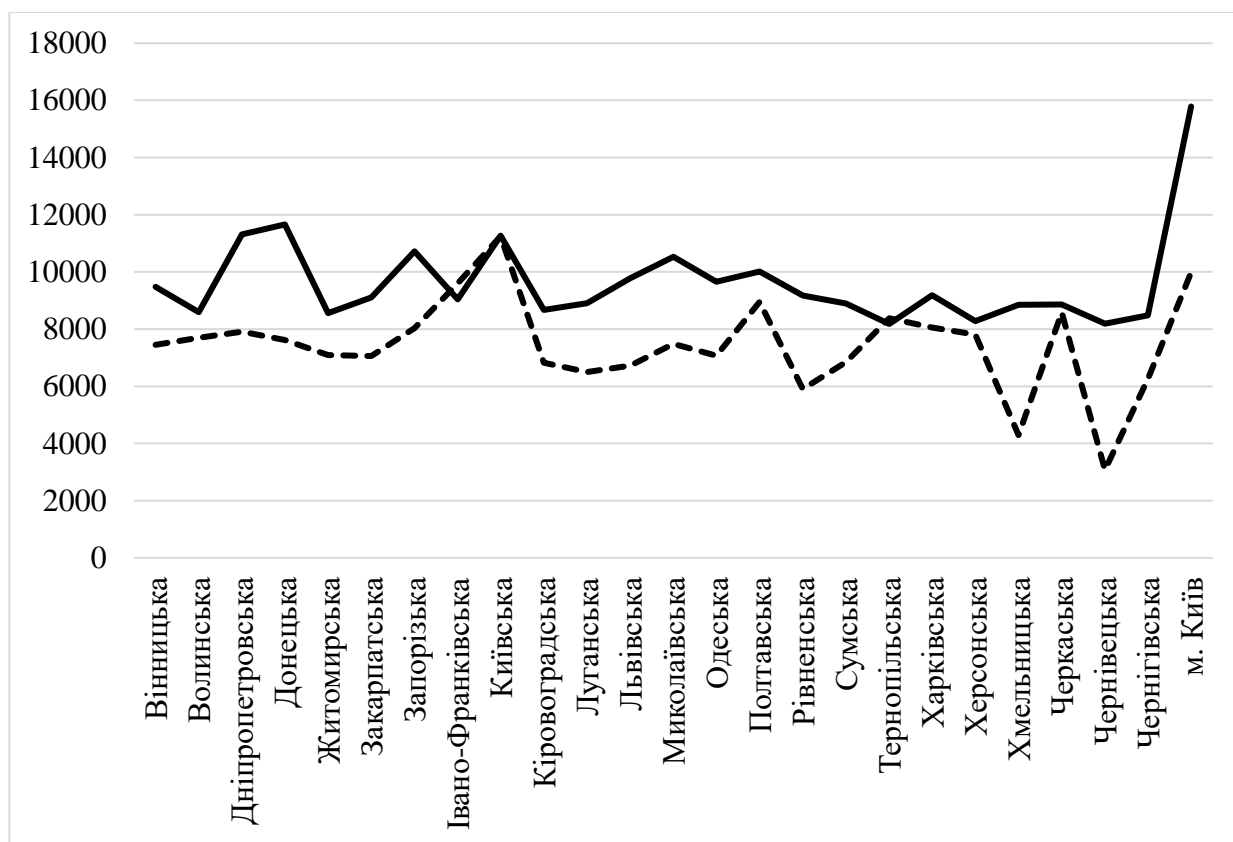


Рис. 2.2. Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників індустрії гостинності в регіонах із середньостатистичною в Україні у 2022 році.

Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників індустрії гостинності із середньостатистичною в Україні у 2022 році є важливим для розуміння економічного стану цієї галузі та її конкурентоспроможності на ринку праці. Згідно з даними, середня заробітна плата в індустрії гостинності в різних регіонах країни демонструє значні відмінності. Наприклад, у Вінницькій області середня зарплата становила 7455 грн, тоді як у місті Києві вона досягала 15787 грн, що свідчить про значні регіональні розбіжності.

У Волинській області середньомісячна зарплата працівників індустрії гостинності у 2022 році становила 7702 грн, що було нижчим за середню по Україні, яка становила 9481 грн. У Дніпропетровській області цей показник був вищим і складав 11310 грн, що перевищує середню по країні. Такі дані свідчать про те, що в деяких регіонах галузь гостинності може бути більш привабливою для працівників завдяки вищим заробітним платам. У Закарпатській області цей показник становив 7054 грн, що є одним із найнижчих значень серед регіонів. Такі регіональні відмінності вказують на необхідність перегляду політики оплати праці в індустрії гостинності для забезпечення більшої рівності та конкурентоспроможності [47].

Таким чином, готелі та санаторії у 2022 році були найбільшими платниками, забезпечивши 57% доходів бюджету, тоді як туристичні агенції та оператори внесли 19% та 11% відповідно. Турбази, кемпінги та дитячі табори відпочинку забезпечили 9% надходжень, а приватні садиби – 4%. Такі дані відображають важливість різних секторів індустрії гостинності у загальній структурі доходів та демонструють значний внесок малого та середнього бізнесу у розвиток економіки України. Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників індустрії гостинності із середньостатистичною по Україні показує, що в деяких регіонах зарплати в цій галузі можуть бути достатньо привабливими, тоді як в інших необхідні заходи для їх підвищення, що важливо для підтримки мотивації працівників та залучення нових кадрів у галузь, що сприятиме її розвитку та стабільності.

2.2. Аналіз та оцінка розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області.

Аналіз та оцінка розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності є надзвичайно важливими для економіки України, оскільки цей сектор не лише забезпечує значний внесок у державний бюджет, але й створює численні робочі місця, сприяючи соціально-економічній стабільності регіонів. Дослідження фінансових показників, таких як структура надходжень до бюджету та рівень заробітної плати працівників, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони галузі, оцінити її конкурентоспроможність та визначити ефективність існуючих політик, що сприяє розробці стратегічних планів для стимулювання зростання, підтримки інновацій та покращення умов праці, що є ключовими чинниками для сталого розвитку індустрії гостинності в Україні. Оцінка рівня розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області є важливим завданням для розуміння поточного стану економіки регіону та визначення стратегічних напрямків його подальшого розвитку. Волинська область має значний потенціал завдяки своїм природним та культурним ресурсам, що створює сприятливі умови для розвитку туризму та гостинності. Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи створення робочих місць, підвищення рівня життя місцевого населення та залучення споживачів. Вивчення рівня розвитку цього сектору дозволить виявити основні тенденції, проблеми та перспективи, що є необхідним для формування ефективних політик підтримки [32].

Волинська область відома своїми природними та культурними ресурсами, такими як Шацькі озера, історичні пам'ятки Луцька та унікальні місця для відпочинку. Малий та середній бізнес у цій сфері відіграє ключову роль у створенні робочих місць, залученні споживачів послуг та підвищенні економічного благополуччя регіону. Вивчення динаміки розвитку, основних проблем та перспектив цього сектора є необхідним для розробки ефективних стратегій підтримки та стимулювання підприємницької активності.

У сучасних умовах розвитку Волинської області важливо враховувати вплив глобальних та національних економічних тенденцій, зокрема наслідки пандемії COVID-19, геополітичну ситуацію, економічну нестабільність та нові виклики, пов'язані з постконфліктним відновленням України. Державна підтримка, впровадження інноваційних технологій, розвиток екотуризму та співпраця з міжнародними організаціями є ключовими факторами, що можуть сприяти стабільному розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності Волинської області [11]. Аналіз існуючих умов, проблем та можливостей допоможе сформувати комплексну картину та визначити оптимальні шляхи для подальшого розвитку цього важливого сектора економіки.

Таблиця 2.1

Основні статистичні показники розвитку
малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області

Рік	Кількість підприємств (од.)	Кількість робочих місць (од.)	Обсяг інвестицій (млн. грн.)	Внесок у ВВП (%)
1	2	3	4	5
2020	150	1200	25	3.0
2021	170	1350	30	3.5
2022	200	1500	35	4.0
2023	230	1600	40	4.5

Обсяг інвестицій у інфраструктуру гостинності також демонструє зростання з 25 млн грн. у 2020 році до 40 млн грн. у 2023 році. Збільшення інвестицій на 15 млн грн за чотири роки вказує на посилення інтересу до покращення інфраструктури та якості послуг у сфері гостинності, що може свідчити про привабливість регіону для інвесторів.

Внесок малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у ВВП Волинської області зріс з 3% у 2020 році до 4.5% у 2023 році. Представлені показники засвідчують не лише кількісне, але й якісне зростання індустрії гостинності, що збільшує свою вагу у загальній економіці регіону. Підвищення на 1.5% за чотири роки підкреслює важливість цього сектора для економічного розвитку Волині.

У період з 2020 до 2023 року кількість підприємств у сфері гостинності Волинської області збільшилася з 150 до 230 (рис. 2.3), що свідчить про стабільне зростання інтересу до цього сектора серед підприємців. Зростання на 80 підприємств за чотири роки показує середньорічний приріст приблизно на 13%, що є позитивним індикатором розвитку ринку гостинності. Паралельно зі збільшенням кількості підприємств, зростає і кількість робочих місць: з 1200 у 2020 році до 1600 у 2023 році. Така тенденція означає, що індустрія гостинності стала більш значущим роботодавцем у регіоні, забезпечуючи створення нових робочих місць [4]. Середній приріст у 100 робочих місць щорічно підкреслює позитивний вплив розвитку малого та середнього бізнесу на зайнятість населення.

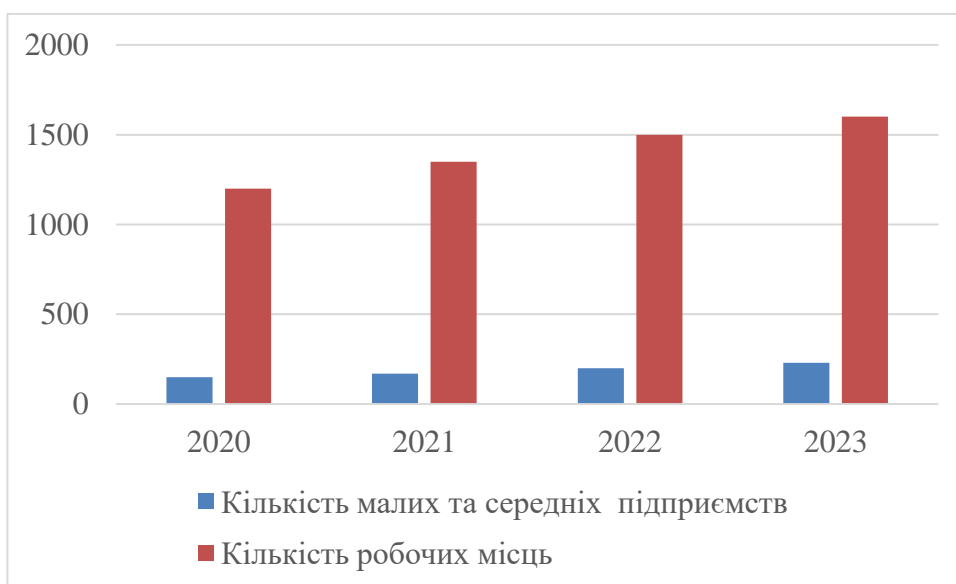


Рис. 2.3. Динаміка розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області (од).

Загалом, всі ключові показники демонструють позитивну динаміку розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у Волинській області. Збільшення кількості підприємств, робочих місць, обсягів інвестицій та внеску у ВВП свідчать про стійке зростання цього сектора. Подальше стимулювання інвестицій та підтримка підприємців можуть ще більше посилити позитивні тенденції та сприяти економічному процвітанню регіону.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Стратегування розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності в регіоні.

Перспективи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності в Україні є надзвичайно актуальними в контексті відновлення економіки та постпандемічного зростання. Цей сектор має значний потенціал для створення робочих місць, сприяючи зниженню безробіття та покращенню соціально-економічного становища в регіонах. Розвиток малого та середнього бізнесу у сфері гостинності може стати двигуном для зростання місцевих економік, адже він стимулює розвиток суміжних галузей, таких як торгівля, транспорт та розваги. Крім того, зростання цього сектора сприяє збільшенню потоків гостей регіонів, що також позитивно впливає на економіку країни [10].

Інновації та цифровізація є ключовими факторами, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Впровадження нових технологій, таких як онлайн-бронювання, цифровий маркетинг та автоматизація процесів, дозволяє підвищити ефективність та якість обслуговування гостями. Крім того, інноваційні підходи до управління бізнесом сприяють зниженню витрат та оптимізації ресурсів, що є важливим для підтримки стабільності та зростання в умовах конкурентного ринку. Розвиток стартапів та підприємницької діяльності в цій галузі також відкриває нові можливості для молодих фахівців та інвесторів.

Підтримка з боку держави та міжнародних організацій є вирішальним чинником для перспективного розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Залучення інвестицій, надання грантів та створення сприятливих умов для бізнесу можуть значно сприяти зростанню цього сектору [1]. Державні програми з підтримки підприємництва, зниження податкового навантаження та розвиток інфраструктури є важливими елементами для забезпечення сталого

розвитку галузі. Крім того, міжнародні проекти та співпраця з іноземними партнерами сприяють обміну досвідом та впровадженню передових практик, що підвищує конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальному рівні.

Розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності відіграє вирішальну роль у стимулюванні економічного зростання регіонів. Стратегування розвитку малого та середнього бізнесу у цій галузі допомагає забезпечити сталість та конкурентоспроможність місцевих економік, створюючи нові робочі місця та підвищуючи рівень життя населення. Індустрія гостинності, що включає готельний бізнес, ресторани та туристичні послуги, здатна залучати інвестиції та сприяти розвитку інших секторів економіки через мультиплікаційний ефект [17].

Розробка стратегій розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності є критично важливою через необхідність адаптації до сучасних викликів та трендів. Цифровізація, зміна споживчих вподобань та посилення конкурентної боротьби вимагають від бізнесу впровадження інновацій та покращення якості послуг. Ефективне стратегування дозволяє підприємцям не лише виживати, але й процвітати в умовах швидкоплинних змін, забезпечуючи довгострокову стабільність та розвиток галузі.

Крім того, стратегічний підхід до розвитку малого та середнього бізнесу у індустрії гостинності сприяє покращенню іміджу регіону як туристичної дестинації. Завдяки впровадженню якісних послуг та унікальних пропозицій, регіон стає привабливішим для гостей, що, в свою чергу, стимулює зростання доходів від туризму та покращує економічні показники. Важливим аспектом є також підтримка місцевих підприємців, що сприяє соціальній стабільності та розвитку локальних громад.

Розвиток малого та середнього бізнесу у індустрії гостинності в умовах війни вимагає особливого підходу та стратегій, що враховують безпекові ризики, обмежені ресурси та змінені потреби населення [44]. У таких умовах доцільно застосувати стратегії, що представлені на рис. 3.1.

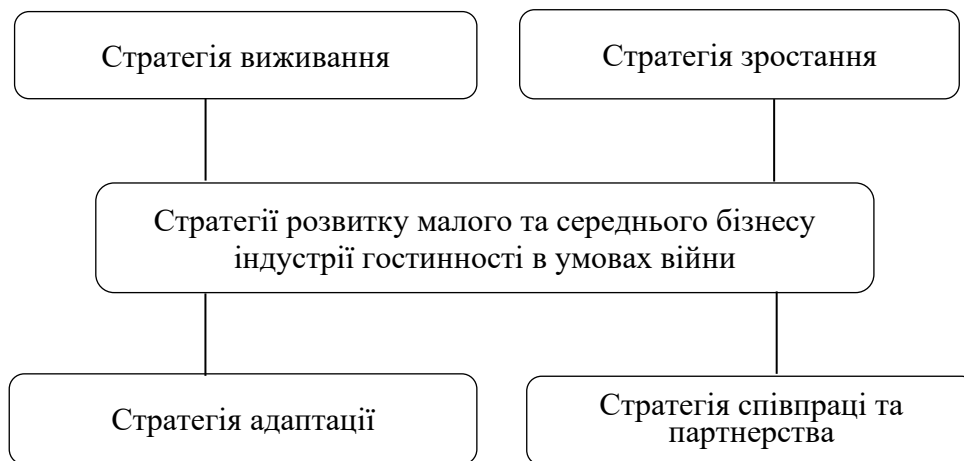


Рис. 3.1. Пропоновані стратегії розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності в умовах війни.

Стратегія виживання передбачає оптимізацію операційних витрат шляхом перегляду умов оренди, зниження витрат на комунальні послуги та скорочення непрофільних витрат. Зосереджуючи ресурси на основних послугах, бізнес може зменшити фінансовий тиск і підвищити свою життєздатність у складні часи. Ефективне управління витратами дозволить забезпечити стабільність і зберегти робочі місця. В умовах війни важливо знайти нові джерела доходів, що може включати розширення асортименту послуг, наприклад, впровадження доставки їжі або організацію онлайн-заходів. Також можна тимчасово перетворити готельні номери на приміщення для внутрішньо переміщених осіб. Така диверсифікація допоможе забезпечити стійкість бізнесу та підтримати його прибутковість. Розробка та впровадження планів дій у надзвичайних ситуаціях є критично важливими для виживання бізнесу, що включає заходи щодо евакуації, збереження майна та забезпечення безпеки персоналу та гостей. Маючи чіткі аварійні плани, бізнес зможе швидше реагувати на непередбачувані події та мінімізувати втрати [28].

Стратегія адаптації передбачає застосування цифровізації. Перехід на цифрові платформи є ключовим для адаптації в умовах війни. Створення зручних веб-сайтів та мобільних додатків для бронювання, замовлення послуг та комунікації з гостями дозволить підтримувати зв'язок з аудиторією та зберігати

споживчу базу. Використання соціальних мереж для маркетингу також сприятиме залученню нових гостей та підвищенню впізнаваності бренду. Інвестування у навчання та підвищення кваліфікації працівників допоможе забезпечити високий рівень обслуговування навіть у складних умовах. Організація тренінгів та навчальних програм дозволить персоналу адаптуватися до нових викликів та ефективніше виконувати свої обов'язки, що сприятиме підвищенню мотивації та збереженню працівників. Гнучкість у управлінні операціями є необхідною для адаптації до змінних умов, що може включати зміну робочого графіку, адаптацію методів обслуговування та впровадження мобільних рішень для роботи на виїзді або у тимчасових локаціях. Така гнучкість дозволить бізнесу швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність роботи [30].

Стратегія зростання передбачає пошук нових ринків та споживачів. Орієнтація на внутрішній туризм та залучення місцевих гостей може стати ключем до зростання в умовах війни. Просування унікальних регіональних особливостей та культурних подій допоможе привабити гостей з інших регіонів. Співпраця з місцевими громадами та використання місцевих ресурсів також сприятимуть розвитку бізнесу. Впровадження інновацій та розробка нових продуктів і послуг допоможуть бізнесу залишатися конкурентоспроможним, що може включати впровадження екологічних та стійких практик, що можуть стати конкурентною перевагою. Розвиток унікальних пропозицій, які відповідають зміненим потребам гостей, дозволить зберегти лояльність гостей та залучити нових. Використання програм підтримки бізнесу, таких як гранти, державна підтримка та міжнародна допомога, може стати суттєвим джерелом фінансування. Активний пошук таких можливостей та подача заявок на гранти допоможуть забезпечити додаткові ресурси для розвитку бізнесу та підтримки його діяльності у складних умовах [13].

Стратегія співпраці та партнерства передбачає колаборацію з іншими бізнесами. Співпраця з іншими місцевими бізнесами для спільних проєктів та взаємного просування може значно підвищити стійкість бізнесу. Розвиток

кластерів, де підприємства об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей, сприяє створенню синергії та покращує загальну конкурентоспроможність регіону. Взаємодія з місцевими громадами дозволяє створити привабливі регіональні продукти та послуги, що сприятимуть розвитку туризму. Організація громадських заходів та активностей, що підтримують локальну економіку та культурний розвиток, допомагає зміцнити зв'язки з громадою та підвищити лояльність місцевих гостей. Основні стадії формування та реалізації стратегії розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності регіонів представлено на рис. 3.2.

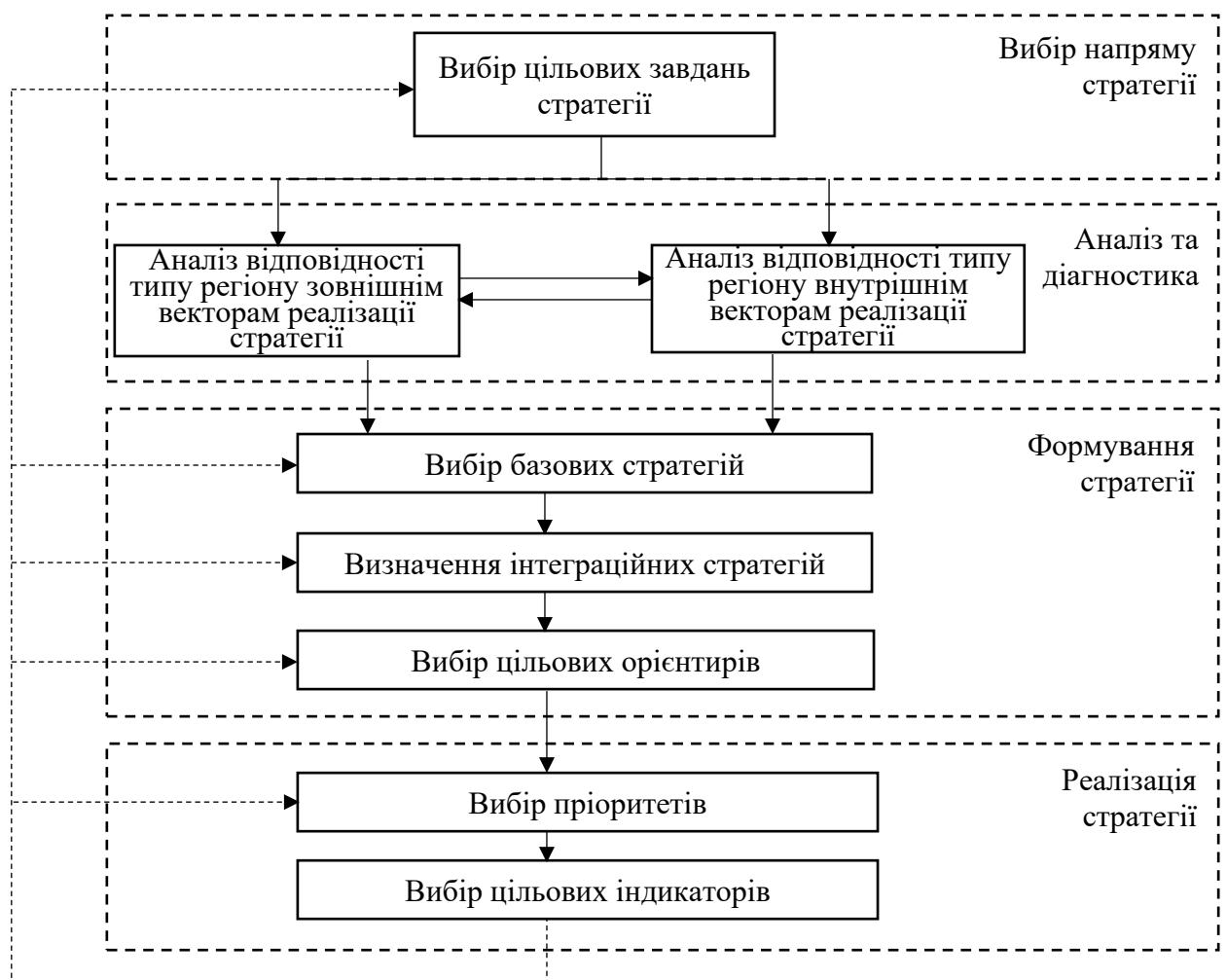


Рис. 3.2. Основні стадії формування та реалізації стратегії розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності регіонів.

Представлена схема відображає основні стадії формування та реалізації стратегії розвитку малого та середнього бізнесу у індустрії гостинності регіонів. На першому етапі відбувається ретельний аналіз поточної ситуації в регіоні, що включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток індустрії гостинності. Аналіз внутрішніх векторів реалізації стратегії допомагає визначити внутрішні ресурси, можливості та обмеження регіону. Зовнішні вектори враховують економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на регіон ззовні [54].

На цьому етапі визначаються основні цілі та завдання стратегії. Вибір цільових орієнтирів включає встановлення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, які спрямовані на розвиток індустрії гостинності. Таким прикладом можуть бути такі показники, як збільшення кількості гостей, покращення якості послуг, зростання доходів від туризму тощо. Вибір пріоритетів допомагає зосередитися на найважливіших аспектах розвитку, які мають найбільший вплив на досягнення встановлених цілей.

Формування та реалізація стратегії включає кілька ключових підетапів, таких як вибір напрямку стратегії, вибір базових та інтеграційних стратегій. Визначення напрямку стратегії включає розробку загального плану дій, що спрямовані на досягнення цілей. Вибір базових стратегій стосується основних методів та підходів, які будуть використовуватися для реалізації стратегії, таких як інноваційні технології або маркетингові кампанії. Інтеграційні стратегії забезпечують узгодженість та взаємодію між різними компонентами стратегії. Реалізація стратегії включає практичні кроки та заходи, що необхідні для втілення розробленого плану в життя [45].

Таким чином, в умовах сучасних викликів, зокрема війни, стратегічний розвиток малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності регіонів є критично важливим для забезпечення економічної стійкості та зростання. Схема формування та реалізації стратегії, що включає аналіз, вибір цілей, формування напрямку та практичну реалізацію, дозволяє підприємцям адаптуватися до змінних умов, зберігати конкурентоспроможність та створювати нові

можливості для розвитку. Завдяки стратегічному підходу, малий та середній бізнес може ефективніше використовувати свої ресурси, залучати інвестиції та сприяти покращенню якості життя у регіонах.

Зазначимо, оскільки міжнародний туризм ускладнений через воєнні дії, важливо розвивати внутрішній туризм, що може включати створення та просування маршрутів, організацію місцевих фестивалів та заходів, що сприятимуть залученню гостей з інших регіонів України. Важливо також налагоджувати співпрацю з місцевими громадами для забезпечення безпеки та привабливості об'єктів відвідування. В умовах війни багато бізнесів вимушені переходити до онлайн-формату. Створення зручних веб-сайтів, мобільних додатків для бронювання та інтернет-маркетинг дозволять залучити більше гостей та зберегти бізнес навіть у складних умовах. Онлайн-платформи також можуть використовуватися для проведення віртуальних турів, що дозволить підтримувати інтерес до об'єктів навіть під час тимчасового закриття [37].

Важливо бути готовим швидко адаптувати бізнес до змінних умов, що може включати диверсифікацію послуг, наприклад, перехід на доставку їжі або організацію тимчасових притулків для внутрішньо переміщених осіб. Також варто розглянути можливість партнерства з іншими місцевими бізнесами для обміну ресурсами та підтримки один одного в складних умовах. Навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері гостинності допоможуть забезпечити високий рівень обслуговування та адаптивність до нових викликів. Можливості для навчання можуть включати як онлайн-курси, так і практичні тренінги на місцях. Використання програм підтримки бізнесу, які пропонуються урядом, міжнародними організаціями та благодійними фондами, може стати суттєвим джерелом фінансування для малого та середнього бізнесу. Важливо активно шукати такі можливості та подавати заявки на гранти, які допоможуть підтримувати бізнес у складні часи. Застосування цих стратегій дозволить підприємцям в індустрії гостинності не лише вижити, але й розвиватися навіть в умовах воєнного конфлікту, зберігаючи робочі місця та сприяючи стабілізації економіки регіонів.

3.2. Формування кластерів регіону, як інструменти розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності.

Формування кластерів регіону є потужним інструментом для розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Кластери об'єднують підприємства, які працюють у тісній географічній близькості та взаємодіють між собою, що дозволяє створити сприятливе середовище для інновацій та конкурентних переваг. Взаємодія всередині кластеру сприяє обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що підвищує ефективність діяльності кожного учасника та зміцнює загальну економіку регіону. Регіональні кластери забезпечують доступ до спільних ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила, інфраструктура та фінансування, що є критично важливими для МСБ. Співпраця між підприємствами у кластері сприяє розвитку нових продуктів та послуг, які відповідають сучасним вимогам ринку [3]. Крім того, участь у кластері дозволяє підприємцям зосередитися на своїх ключових компетенціях, використовуючи синергію з іншими учасниками для вирішення спільних проблем та реалізації масштабних проектів.

Формування кластерів також сприяє підвищенню привабливості регіону для інвесторів та гостей. Кластери створюють міцну базу для розвитку місцевої економіки, залучаючи інвестиції та стимулюючи зростання зайнятості. Гости, відвідуючи регіон, отримують високоякісний сервіс завдяки синергії та співпраці місцевих підприємств, що позитивно впливає на імідж регіону та сприяє подальшому зростанню атрактивної привабливості. Таким чином, формування кластерів є ключовим елементом стратегії сталого розвитку МСБ у індустрії гостинності.

Передумови формування кластеру малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у Волинській області є ключовими для створення сприятливого середовища, яке забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність регіону. Наявність багатих природних та культурних ресурсів, розвиненої інфраструктури та вигідного географічного розташування створює привабливі

умови для гостей. Концентрація суб'єктів індустрії гостинності та суміжних індустрій, ефективна логістика та підтримка з боку місцевих інституцій сприяють кооперації, інноваціям та обміну досвідом серед підприємств [7]. Такі фактори разом створюють потужний імпульс для розвитку малого та середнього бізнесу, підвищуючи їхню життєздатність, покращуючи якість послуг та забезпечуючи економічне зростання регіону навіть у складних умовах. Передумови формування кластеру малого та середнього бізнесу індустрії гостинності представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Передумови формування кластеру малого та середнього бізнесу індустрії гостинності (на прикладі Волинської області)

Фактори в регіоні	Наявні в регіоні умови
Наявність відповідних ресурсів в регіоні	- природно-кліматичні ресурси, - історико-культурні ресурси, - соціо-економічні ресурси, - інфраструктурні ресурси тощо
Конкурентні переваги регіону	- доступність об'єктів гостинності, - достатня розвиненість інфраструктури, - розвиток народних ремесел, - географічне розташування регіону тощо
Концентрація суб'єктів індустрії гостинності	- малий та середній бізнес; - суб'єкти готельно-ресторанної індустрії, - суб'єкти транспортного забезпечення, - суб'єкти анімаційної діяльності тощо
Наявність в регіоні суміжних індустрій	- транспортна система, - банківські установи, - заклади лікування тощо
Логістика	- географічна близькість суб'єктів господарювання, - наявність можливості для взаємодії суб'єктів тощо
Наявність відповідних інституцій в регіоні	- департаменти, управління та відділи розвитку малого та середнього бізнесу, - стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні

Волинська область має багатий набір природно-кліматичних, історико-культурних, соціо-економічних та інфраструктурних ресурсів, що сприяють розвитку індустрії гостинності. Природні ландшафти, озера, ліси та заповідники створюють привабливі умови для екологічного та активного туризму. Історико-культурні ресурси, такі як замок Любарта, історичні пам'ятки та музеї,

привертають увагу гостей та сприяють культурному відпочинку. Соціо-економічні ресурси включають доступну робочу силу та підтримку місцевих громад, що також важливо для розвитку малого та середнього бізнесу. Інфраструктурні ресурси, такі як розвинена транспортна мережа та сучасні комунікаційні системи, забезпечують зручний доступ до об'єктів гостинності.

Волинська область має ряд конкурентних переваг, які сприяють розвитку індустрії гостинності, що включає доступність об'єктів гостинності, розвинену інфраструктуру, розвиток народних ремесел та вигідне географічне розташування. Доступність об'єктів гостинності забезпечує комфортні умови для гостей, а розвинена інфраструктура включає зручні транспортні сполучення та якісні послуги. Народні ремесла додають унікальності регіону, приваблюючи гостей, зацікавлених у традиційній культурі. Географічне розташування Волинської області, зокрема близькість до кордонів з Польщею та Білоруссю, робить регіон привабливим для міжнародного туризму [55].

У Волинській області є значна концентрація суб'єктів індустрії гостинності, що включає малий та середній бізнес, готельно-ресторанні підприємства, транспортні компанії та суб'єкти анімаційної діяльності. Така концентрація сприяє створенню кластерів, де підприємства можуть співпрацювати, обмінюватися досвідом та спільно просувати регіон як дестинацію, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та різноманітність пропозицій для гостей, що підвищує конкурентоспроможність регіону.

Розвиток індустрії гостинності у Волинській області підтримується наявністю суміжних індустрій, таких як транспортна система, банківські установи та заклади лікування. Транспортна система забезпечує зручний доступ до об'єктів відвідування, банківські установи надають фінансові послуги як для бізнесу, так і для гостей, а заклади лікування сприяють розвитку медичного туризму. Наявність цих індустрій створює додаткові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу у сфері гостинності [7].

Географічна близькість суб'єктів господарювання у Волинській області сприяє ефективній логістиці та взаємодії між підприємствами. Наявність

можливостей для кооперації та спільних проектів дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи. Добре налагоджена логістика також забезпечує швидке та зручне обслуговування гостей, що покращує їхній досвід та сприяє повторним візитам до регіону.

Таким чином, формування кластерів у регіоні є ефективним інструментом розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності, що забезпечує численні переваги для економіки та соціальної сфери регіону. Кластери сприяють створенню синергії між підприємствами, дозволяючи їм об'єднувати зусилля, обмінюватися досвідом та спільно просувати регіональні продукти, що призводить до підвищення якості послуг та конкурентоспроможності бізнесу, що є важливим чинником для залучення гостей та інвесторів.

Однією з ключових переваг кластерів є можливість ефективного використання спільних ресурсів, таких як інфраструктура, кваліфікована робоча сила та фінансові інструменти. Взаємодія всередині кластеру сприяє розвитку інновацій та впровадженню нових технологій, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов ринку та споживчих вподобань. Кластери також відіграють важливу роль у підвищенні привабливості регіону як туристичної дестинації. Спільні маркетингові зусилля та координація діяльності дозволяють ефективніше просувати регіональні продукти, залучаючи більше відвідувачів та збільшуючи доходи від туризму, що стимулює економічне зростання та створює нові робочі місця, підвищуючи рівень життя місцевого населення.

Формування кластерів у регіоні є стратегічно важливим для сталого розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Вони забезпечують підприємствам можливість ефективної кооперації, доступ до ресурсів та інновацій, а також сприяють підвищенню привабливості регіону для гостей та інвесторів, що створює міцну основу для економічного зростання та соціального благополуччя регіону.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Визначено інституційні основи розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності. Встановлення чітких законодавчих рамок, створення підтримуючих фінансових інструментів та розвиток інфраструктури сприяють залученню інвестицій і стимулюють підприємницьку активність. Важливою складовою є державні програми підтримки, які надають малим та середнім підприємствам доступ до кредитних ресурсів, грантів та субсидій, що допомагає їм подолати фінансові труднощі та розвивати бізнес. Співпраця між державними органами, навчальними закладами та бізнес-асоціаціями є важливою для створення комплексної підтримки підприємництва.

Проведено дослідження світового досвіду розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності, яке демонструє ефективні стратегії та підходи, які можуть бути корисними для України. Підтримка держави через субсидії, пільгове кредитування та гранти є важливим фактором успіху Ізраїлю. Інновації та впровадження сучасних технологій, що активно розвиваються в Японії, дозволяють значно підвищити ефективність управління та якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Крім того, досвід Хорватії та Грузії показує, що розвиток екотуризму та культурного туризму може сприяти швидкому відновленню економіки після конфліктів та залученню міжнародних інвестицій. Італія та Франція надають приклад ефективної підтримки сімейних бізнесів та розвитку гастрономічного та агротуризму.

Здійснено діагностику розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області. У період з 2020 до 2023 року кількість підприємств у сфері гостинності Волинської області збільшилася з 150 до 230, що свідчить про стабільне зростання інтересу до цього сектора серед підприємців. Зростання на 80 підприємств за чотири роки показує середньорічний приріст приблизно на 13%, що є позитивним індикатором розвитку ринку гостинності. Паралельно зі збільшенням кількості підприємств, зросла і кількість робочих місць: з 1200 у 2020 році до 1600 у 2023 році. Така

тенденція означає, що індустрія гостинності стала більш значущим роботодавцем у регіоні, забезпечуючи створення нових робочих місць. Середній приріст у 100 робочих місць щорічно підкреслює позитивний вплив розвитку малого та середнього бізнесу на зайнятість населення.

Запропоновано стратегічні орієнтири розвитку малого та середнього бізнесу індустрії гостинності на рівні регіону. Зокрема запропоновано застосовувати в регіонах України: стратегію виживання, що передбачає оптимізацію операційних витрат шляхом перегляду умов оренди, зниження витрат на комунальні послуги та скорочення непрофільних витрат; стратегію адаптації, яка передбачає застосування цифровізації; стратегію зростання, яка передбачає пошук нових ринків та споживачів; стратегію співпраці та партнерства передбачає колаборацію з іншими бізнесами. Застосування цих стратегій дозволить підприємцям в індустрії гостинності не лише вижити, але й розвиватися навіть в умовах воєнного конфлікту, зберігаючи робочі місця та сприяючи стабілізації економіки регіонів.

Визначено передумови формування кластеру малого та середнього бізнесу індустрії гостинності Волинської області. Доведено що формування кластерів у регіоні є ефективним інструментом розвитку малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності, що забезпечує численні переваги для економіки та соціальної сфери регіону. Кластери сприяють створенню синергії між підприємствами, дозволяючи їм об'єднувати зусилля, обмінюватися досвідом та спільно просувати регіональні продукти, що призводить до підвищення якості послуг та конкурентоспроможності бізнесу, що є важливим чинником для залучення гостей та інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична записка. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у січні-вересні 2021 року URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc48bdd5-178c-47af-b64cc7ee533cb4b0&title=ZagalniTendentsiiTinovoiEkonomikiVUkrainiUIKvartali2021-Roku>.
2. Алексєєва Т. А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. 2017. № 2. С. 89-92.
3. Бабєй К. В. Розвиток малого та середнього бізнесу індустрії гостинності у Волинській області. І Всеукраїнській інтернет-конференції молодих учених та студентів «Перспективи розвитку туризму та сфери гостинності в Україні і світі» (травень, 2024 року).
4. Балацька Н. Ю., Репринцева В.М. Особливості та перспективи розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 12-15.
5. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11.
6. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
7. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13-20.
8. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi> (дата звернення: 28.02.2024).
9. Власенко І.В., Рябенька М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельно-ресторанного господарства та їх вплив на економіку держави.

Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.

10. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за ред. О. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247-260.

11. Головня О. М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця.: ДРУК, 2021. 220 с.

12. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

13. Давидова О. Індустрія гостинності у контексті проведення Євро 2012. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія економіка. 2011. № 12. С. 44-48.

14. . Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12 (175). С. 107–111.

15. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник за 2020 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

16. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8

17. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» від 23 грудня 2003 р. № 225.

18. Діяльність колективних засобів розміщення в регіонах України у 2019 році: статистичний бюлетень. Івано-Франківськ, 2019. 37 с.

19. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ, 2017. 600 с.

20. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
21. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України» URL: <http://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/30566>.
22. Капліна Л.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2 (74). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300243498.pdf>
23. Крайнова О. С. Інноваційний потенціал сервісної логістики в управлінні потоками підприємств індустрії туризму та гостинності: формування системи ціннісних рівнів туристського продукту. *Індустрія туризму і сервісу: стан, проблеми, ефективність, інновації*: зб. ст. за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції. Новгород, 2015. С. 25-31.
24. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.
25. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
26. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів*: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.
27. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 216-219.
28. Мелень О. В., Стригуль Л. С., Побережна Н. М. Організація готельно-ресторанного бізнесу та його роль в сучасній економіці країни. 2018. URL : <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI->

Press/39685/1/Melen_Orhan_hot_rest_biznesu_2018.pdf (дата звернення: 24.04.2024 р.).

29. Морозов О. Скільки іноземців побувало в Україні за 2021 рік URL: [https://www.thevillage.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za2021-rik#:~:text.](https://www.thevillage.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za2021-rik#:~:text=)

30. Найбільші готельні мережі. Рейтинг – десять найбільших готелів в світі. URL: [https://tohostel.uk/strany\\$evropy/samye_krupnne_seti_rei_bolshih/](https://tohostel.uk/strany$evropy/samye_krupnne_seti_rei_bolshih/)

31. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). 297-304.

32. Ончаренко Л.О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. № 10, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>

33. Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <https://ntoukraine.org> (дата звернення 28.04.2024).

34. Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/>. (дата звернення: 05.02.2024).

35. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA) . URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744> (дата звернення: 05.03.2024).

36. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www.world-tourism.org>. (дата звернення: 05.03.2024).

37. Офіційна сторінка Порталу «Zruchno.Travel». URL: <https://zruchno.travel/News/New/3101?lang=ua> (дата звернення: 01.09.2024).

38. Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024).

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2024).

40. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі [колективна монографія], за науковою ред. проф. Волошина І.М., Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. 444 с.

41. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. За науковою. ред. Л. Матвійчук, Ю. Барського, М. Лепкого. Луцьк: РІВ ЛНТУ. 2021. 360 с.

42. Паньків Н.М., Лесик І.Й. Порівняльна характеристика сучасного стану готельних підприємств в розрізі адміністративних районів Львівської області. *Вісник Львівського національного університету*. Серія «Міжнародні відносини». 2018. Вип. 45. С. 339–345.

43. Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова КМУ від 15 березня 2006 р. № 297.

44. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні : Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.

45. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні : Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.

46. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. №14. С. 63-67. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> (дата звернення: 24.03.2024).

47. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016.275с.

48. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>. (дата звернення: 10.04.2024).

49. Стойко І.І. Формування конкурентоспроможності готельного бізнесу. Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування : матеріали

VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г., 2019. С. 72-73.

50. Турський І., Ковальська Л. Підприємництво в сфері торгівлі регіону: сутність та значення в сучасних умовах. Економічний форум. *Науковий журнал*. №2. 2022. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/issue/view/36/42 .

51. Фостолович В. Digital-технології як сучасні інструменти системи управління у підприємствах індустрії гостинності. *Економіка. Управління. Інновації*. №1 (30). URL: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-14](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-14) (дата звернення : 24.03.2024 р.).

52. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №56. С.68-73.

53. Шацька З.Я., Шевель А.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8249> (дата звернення: 09.04.2024).

54. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм» №1042. 2013. С. 151-154.

55. Шидловська О. Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>.