

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ

***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ***

Монографія

*До 55-річчя ЧТЕІ КНТЕУ*

Чернівці  
*Технодрук*  
2021

УДК 334.012.63:330.341+334.012.64:330.341  
П78

*Затверджено до друку Вченою радою  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету  
(протокол від 30.06.2021 №13, п.13)*

**Рецензенти:**

**Н.А. Мазур**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

**В.С. Рудницький**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри облікових технологій та оподаткування Університету банківської справи (м. Львів);

**В.В. Стадник**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету

**Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу** : монографія / за ред. д.е.н., професора С.Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.  
ISBN 978-617-8034-09-2

Монографія присвячена висвітленню актуальних проблем і визначенню перспектив розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Розкрито вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого й середнього бізнесу. Визначено сучасні тенденції та перспектив розвитку малих і середніх підприємств. Здійснена оцінка фінансової складової державного регулювання функціонування та розвитку вітчизняного малого й середнього бізнесу. Досліджено управлінські засади та обліково-аналітичне забезпечення малих і середніх підприємств. Розкрито тенденції і можливості цифровізації малого і середнього бізнесу. Висвітлено роль людського капіталу як складової соціальної політики підприємств. Розроблено пропозиції щодо перспектив розвитку малого і середнього підприємництва на національному, регіональному та галузевих рівнях.

Видання призначене для фахівців, представників бізнес-середовища, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадськості, науковців, викладачів, студентів та аспірантів та усіх тих, кого цікавлять сучасні проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу в Україні.

**УДК 334.012.63:330.341+334.012.64:330.341**

**ISBN 978-617-8034-09-2**

© Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021

© ПВКФ «Технодрук», 2021

.....

**Монографія підготовлена колективом авторів:**

**Лучик С.Д.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (Передмова; підр. 6.1; 6.2; 6.3);

**Селезньова О.М.** – д.ю.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 1.1);

**Боровик Т.М.** – старший викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Черкаського державного бізнес-коледжу (підр. 1.2, 1.3);

**Урсакій Ю.А.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.1);

**Будвуд В.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи; **Гут Л.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.2);

**Паламарек К.В.** – к.т.н., доцент, завідувач кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.3);

**Рилєєв С.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.1, 3.3, 5.3);

**Ковалевич Д.А.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.2);

**Чорновол А.О.** – д.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи; **Томнюк Т.Л.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.4);

**Мошковська О.А.** – д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету; **Маначинська Ю.А.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування; **Євдощак В.І.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 4.1, 4.2, 4.3);

## ЗМІСТ

Передмова .....	7
<b>Розділ 1. Вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого й середнього бізнесу .....</b>	<b>9</b>
1.1. «Бізнес» і «підприємництво»: теоретичні та нормативно-правові засади розуміння категорій .....	9
1.2. Малий та середній бізнес як основа успішної економіки .....	20
1.3. Основні вектори розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та світі .....	32
<i>Література до розділу 1</i> .....	52
<b>Розділ 2. Сучасні тенденції та перспективи розвитку малого та середнього підприємництва: національний, регіональний та галузеві рівні .....</b>	<b>58</b>
2.1. Світовий досвід кластеризації та її роль в інноваційній економіці .....	58
2.2. Стан та шляхи розвитку малого і середнього бізнесу в Чернівецькій області .....	73
2.3. Розвиток туризму та готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових ситуацій .....	95
<i>Література до розділу 2</i> .....	120
<b>Розділ 3. Фінансова складова державного регулювання функціонування та розвитку малого й середнього бізнесу в Україні .....</b>	<b>125</b>
3.1. Системи заходів державного регулювання та державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва .....	125
3.2. Кредит як джерело фінансових ресурсів забезпечення потреб підприємств малого та середнього бізнесу ...	140
3.3. Бюджетування як елемент фінансового контролінгу	152
3.4. Фінансовий інструментарій державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії .....	170
<i>Література до розділу 3</i> .....	186
<b>Розділ 4. Управлінські засади та пріоритети розвитку малого й середнього бізнесу .....</b>	<b>195</b>
4.1. Розвиток малого й середнього бізнесу – пріоритет Уряду України .....	195
4.2. Розширення доступу МСП до фінансування – важливий напрям Стратегії розвитку МСП .....	209

.....  
аплікаційних форм з метою обґрунтування потреби у коштах та отримання такого фінансування;

зацікавленість в інвестуванні на територіях моновиробничих міст та гірських населених пунктів;

активізація поширення інформації про участь потенційних малих і середніх підприємств прикордонних територій у проєктах, що фінансуються за Програмами транскордонного співробітництва;

оновлення промислового потенціалу малих і середніх підприємств регіону шляхом підвищення його технологічного рівня, що дозволить забезпечити зростання експорту продукції з високою часткою доданої вартості і сприятиме зростанню надходжень іноземної валюти та покращенню стану платіжного балансу країни.

Таким чином, малий та середній бізнес суттєво впливає на функціонування економіки країни та краю, робить значний внесок у формування загальних обсягів виробництва й реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, дає можливість створювати та розвивати «здорову» конкуренцію, збільшувати кількість робочих місць та посилити соціально-економічний розвиток Чернівецької області. А підвищення прозорості й ефективності регуляторних актів, збереження існуючих та створення нових суб'єктів малого й середнього підприємництва, покращення рівня їх інформаційної обізнаності та ресурсного забезпечення, легалізація трудових відносин та виплати заробітної плати, розвиток інноваційних моделей підтримки бізнесу сприятиме процесам виходу малого підприємництва на європейський рівень розвитку, покращенню бізнес-клімату та зростанню економічної ефективності регіону та України в цілому.

### **2.3. Розвиток туризму та готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових ситуацій**

Найбільш простою формою і водночас складовою кризи є кризове явище. Готельний бізнес періодично зазнає економічних криз. Для готельного розвитку характерні періодичне виникнення, загострення та розв'язання соціально-економічних суперечностей. Кризові явища, які постійно перебувають у тісному зв'язку з

економікою країни, істотно вплинули на поведінку готельних підприємств, використання новітніх технологій для виробництва, найманої праці, закупівлю необхідної техніки, зниження доходів, подорожчання сировини, зростання податків, підвищення комунальних тарифів та інші економічні чинники. Загальновідомо, що оцінювання та класифікація кризових явищ необхідні для проектування на довгостроковий період часу діяльності готельних підприємств. Систематизація дає змогу виявити негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання, а також виробити стратегію захисту від кризових явищ та сприяти майбутньому розвитку, дає змогу усунути наявні вади й підвищити ефективність діяльності [37].

Дослідженням цієї проблеми у різні періоди займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, К. Маркс, В. Гаєць, Дж.М. Кейнс, М. Кондратьєв, П. Самуельсон, Р.Дж. Хоутрі, Й. Шумпетер, Ш. Геффернан, К.П. Кіндлебергер, Ф.С. Мишкін, Д.Д. Сакс, А. Шварц, Г. Бірман, В.М. Іванов, В.В. Ковальов, Р.В. Уотермен, Е.А. Уткін, Дж. Фіннерті, С. Шмідт, О.І. Барановський, А.І. Ковальов, А.А. Чухно. Є підстави вважати, що розвиток економічних систем, форм функціонування економіки, ресурсів, що використовуються, навколишнього середовища та інших суттєвих чинників вимагає постійних досліджень цього поняття та його впливу на діяльність готельного господарства [17].

Енциклопедичне визначення кризи (від гр. «krisis» – «поворотний пункт, рішення») трактує її як різкий крутий перелам, скрутне становище [7]. В процесі розвитку наукових досліджень поняття «криза» набуло більш глибокого змістовного значення. Так, нині існує велика кількість суджень різних науковців щодо визначення поняття «криза». Одне з перших ґрунтовних досліджень визначення «криза» можна знайти у працях К. Маркса, де зустрічається кілька визначень, кожне з яких розкриває різні аспекти цього багатогранного поняття в економіці [29]:

- 1) криза є моментом поручення чи перерви процесу відтворення;
- 2) криза – вихідний пункт для великих нових вкладень капіталу, що більшою або меншою мірою створює нову матеріальну базу для наступного економічного циклу;

3) криза – момент тимчасового насильницького руйнування наявних у ринковій економіці протиріч, насильницького «вибуху», що на якийсь час відновлює порушену в економіці рівновагу;

4) криза – спосіб насильницького здійснення єдності фаз процесу виробництва, що відокремилися й стали самостійними відносно один одного;

5) криза є насильницьким відновленням моментів, що стали самостійними, і насильницьким перетворенням на щось самостійне таких моментів, які становлять щось єдине;

б) криза – форма вирівнювання.

У сучасній літературі ще не встановилося загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, яка характеризується цілісною сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів, суб'єктів і відносин щодо розподілу й споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Поняття «криза» дуже пов'язано з таким поняттям, як «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення.

Питання ризику розглядаються у працях багатьох зарубіжних вчених, таких як А. П. Альгін, І. Т. Балабанова, Т. Бачкаї, Д. Мессен, Дж. Мілль, Н. У.Сеніор, Й. Шумпетер та ін.

Серед українських вчених, дослідження яких пов'язані з проблемами ризику, можна відзначити В. В. Вітлінського, П. І. Верченко, Т. В. Головач, В. М. Гранатурова, Л. І. Донець, С. М. Ілляшенко, І. Ю. Івченко, Н. І. Машина, М. М. Клименюк, В. М. Кочеткова, І. Б. Литовченко, В. В. Лук'янова, О. Л. Устенко, С. К. Харічкова, Н. А. Шипова, О. І. Ястремського та ін.

На думку більшості науковців, є лише два концептуальні підходи до визначення поняття «ризик» – класичний та неокласичний. Представники класичної школи (британські економісти Дж. Мілль та Н. У. Сеніор) розуміють ризик як математичне очікування втрат, які можуть трапитися внаслідок обраного рішення, тобто збиток, який є здійсненням прийнятого рішення [42]. В роботі «Теорія економічного розвитку» австрійський вчений Й. Шумпетер стверджував, що підприємець є носієм ризику, оскільки є людиною, яка постійно

перебуває у пошуку, використовує нововведення в виробництві та господарській діяльності. А «нововведення завжди пов'язано з ризиком» [47].

Згідно з поглядами угорських вчених Бачкаї Т. та Мессен Д., представниками неокласичної теорії підприємницького ризику, сутність ризику «в можливості відхилення від мети, заради досягнення якої і було прийняте рішення» [23].

Джерело ризику, що може спричинити кризу, – фактори, явища або процеси, які спричинюються невизначеністю та конфліктністю. Фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні [36]:

1) об'єктивні фактори – фактори, які не залежать від підприємства або є зовнішніми, а саме: законодавча база, соціально-економічні (політичні, ринкові, митні), природні фактори;

2) суб'єктивні фактори – фактори, які безпосередньо залежать від підприємства, а саме: рівень організації виробництва, можливість забезпечення якості продукції, вибір типу контрактів, ступінь кваліфікації.

Розмаїтість думок про сутність ризику пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним його ігноруванням в існуючому господарському законодавстві, недостатнім використанням у реальній економічній практиці й управлінській діяльності. У Господарському Кодексі України, ст. 42, зазначено, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [15, с. 35]. Тобто ризик є однією з характерних ознак підприємництва.

Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч неспівпадаючих, а іноді протилежних реальних основ [22, с. 6]. Проте щодо визначень об'єкта, суб'єкта і джерела ризику думки вчених (зокрема В. В. Вітлінського, П. І. Верченко, О. І. Ястремського, Л. І. Донця та С. І. Коротуна) співпадають. У їх працях містяться такі визначення цих понять.



Об'єкт ризику – економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі [9, с.10; 50: 20, с.13; 45, с. 8–9].

Під суб'єктом ризику розуміють особу (або колектив), яка зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику і має компетенцію прийняття рішень щодо об'єкта ризику.

Джерело ризику – це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, конфліктність у широкому сенсі цього поняття [50; 20, с.13; 45, с.8–9; 25].

З огляду на походження терміну «ризик» та дослідивши визначення сучасних вчених, можна дійти висновків: по-перше, ризик пов'язаний із можливістю втрат; по-друге, ризик пов'язаний із можливістю виграшу; по-третє, ризик можливий лише при альтернативності вибору.

Причини кризи – сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується [49].

Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності [18].

Кризові явища, як правило, формуються на основі зовнішніх та внутрішніх факторів, які зазвичай негативно впливають на діяльність підприємства. Це завдає шкоди цілісній системі або окремим його елементам, і, як наслідок, цей вплив може призвести до виникнення проблем і в подальшому знищення системи загалом.

У загальному значенні криза готельного підприємства представляє собою обмежений в часі процес. Він може бути або повністю керованим, або утримуватися у певних межах, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

До зовнішніх (екзогенних) чинників належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники зазвичай залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства [27, 16].

На думку О.П. Градова та Г.М. Курошевої, зовнішні фактори прояву та розвитку кризи готельного підприємства доцільно поділити на такі групи: міжнародні, національні, ринкові. Внутрішні чинники, які спричиняють розвиток кризи на готельному підприємстві, можна поділити на: конкурентні, чинники діяльності, ресурсні, маркетингові, фінансові. Класифікацію факторів, які сприяють розвитку кризи на готельному підприємстві, наведено в табл. 2.11 [49, 18].

Таблиця 2.11

### Класифікація факторів виникнення кризових ситуацій

Зовнішні фактори		
Міжнародні	Загальноекономічні	Циклічність економічного розвитку Руйнування ринків збуту продукції Фінансова політика трансформаційних банків
	Стабільність міжнародної політики	Укладання міжнародних угод: утворення зон вільної торгівлі, вільних економічних зон Міжнародний маркетинг Тарифні узгодження
	Міжнародна конкуренція	Організація спільних підприємств Стратегічні зони господарювання Фінансова спроможність іноземних партнерів Ліцензійна торгівля
Національні	Політичні	Міжнародна політика відносно країни та її стабільність Політична нестабільність Криза в інших країнах Стан фінансової системи Податкова політика Принципи земельної політики держави Ставлення до власності Захист конкуренції Відношення держави до підприємництва
	Економічні та демографічні	Життєвий цикл галузі Рівень платоспроможності населення Рівень доходів, нагромаджень населення Споживча властивість (рівень цін, можливість отримання позик) Інфляційні процеси Позиція держави щодо своїх боргів Кредитна політика Відсутність розвитку ринку страхових послуг Рівень підприємницької активності Фінансова спроможність підприємств-боржників

## Продовження табл. 2.11

Зовнішні фактори		
Ринкові	Форми конкуренції	Рівень технологій Рівень витрат виробництва Якість продукції Рівень маркетингу
	Науково-технічні	Новизна конструкцій та технологій Конкурентоспроможність продукції
Внутрішні фактори		
Конкурентні	Мета, сфера діяльності Життєвий цикл підприємства Частка ринку та стадія життєвого циклу Традиції, репутація	
Чинники діяльності	Форма власності Організація виробництва Форма спеціалізації Диверсифікація виробництва	
Ресурсні	Обіговість коштів Тривалість виробничого циклу Рівень виробничих запасів	
Маркетингові	Товарна політика Цінова політика Збутова політика Виробничий потенціал	
Фінансові	Структура балансу Платоспроможність Ліквідність Вартість капіталу Структура майна Співвідношення власних і позикових коштів Інвестиційна привабливість Рівень прибутку та рентабельності Фінансові ризики Робота з дебіторами	
Управлінські	Організаційна структура управління Кадрова політика Система мотивації персоналу Культура управління Стратегічне управління	
Інноваційні	Інноваційна діяльність Прогресивність засобів і методів виробництва	

*Джерело: складено автором.*

Визначаючи кризу на підприємстві, потрібно враховувати такий найважливіший фактор, як життєвий цикл галузі. Великий вплив на підприємства мають такі фактори, як: політична нестабільність, наявність кризи в інших країнах, міжнародна політика відповідно

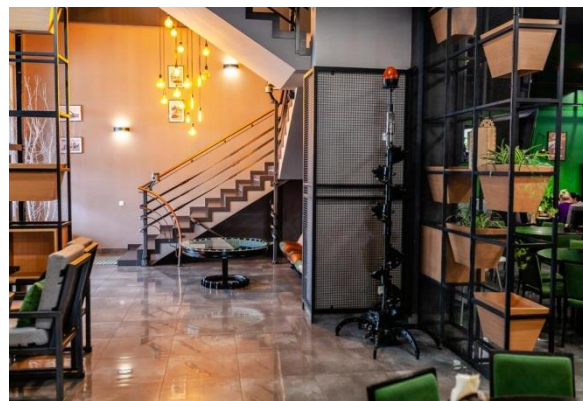
країни та її стабільність, кредитна політика, інфляційні процеси, фінансова спроможність підприємств-боржників, відсутність розвитку ринку страхових послуг, необов'язковість держави щодо своїх боргів, рівень підприємницької активності, життєвий цикл галузі, неефективна робота з дебіторами, виробничий потенціал підприємства, відсутність ефективних методів стимулювання праці, неврахування фінансових ризиків, відсутність стратегічного управління та відсутність культури управління [12].

У розвитку готельного підприємства за різних обставин настає різкий злам, який називають кризою. Для підтримки життєдіяльності готельного підприємства необхідна своєчасна реакція на перші ознаки кризового стану. Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє середовище динамічне, криза може настати практично в будь-який момент. Тому важливим принципом стратегічного управління готельного підприємстві має бути постійне очікування сигналів про виникнення кризового стану для негайної реакції на ці сигнали.

2019 року готельний ринок Буковини поповнився двома новими традиційними готелями із загальною кількістю 14 номерів: готель Aleanda – 4-зірковий готель на 10 номерів (рис. 2.3) та Вілла Luxury with pool and sauna 4-зірковий готель із 4-ма номерами (рис. 2.4) [32].



**Рис. 2.3. Готель Aleanda**

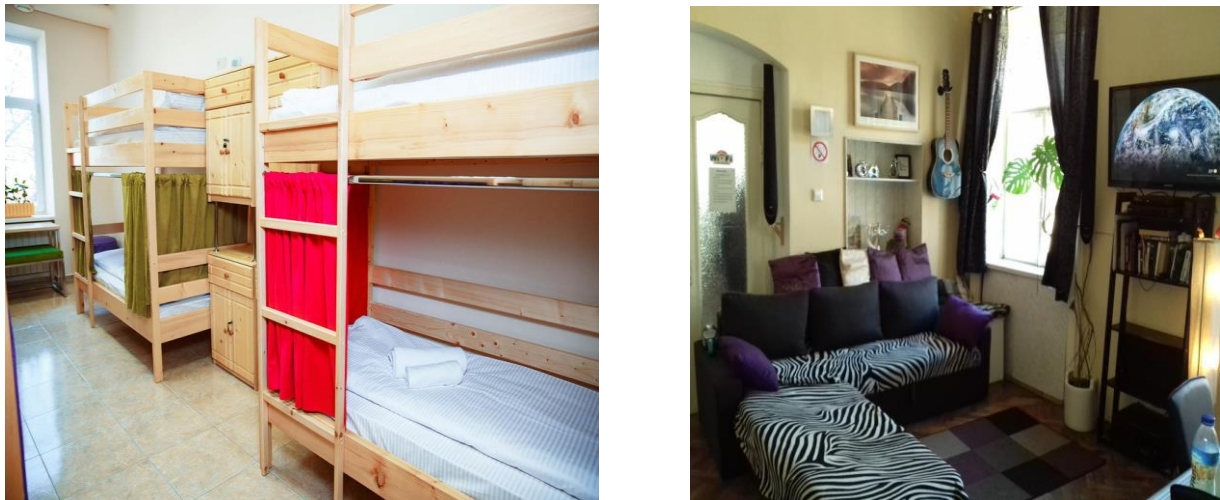


**Рис. 2.4. Вілла Luxury with pool and sauna**

Водночас набирає вагу девелопмент гібрид-готелів і концептуальних хостелів. У Чернівцях 2019 року відкрилося кілька оригінальних об'єктів, а також два перших у Чернівцях концептуальних хостела «Chernivtsi city center hostel» (рис. 2.5) та «Гранд Хостел» (рис. 2.6) [32].

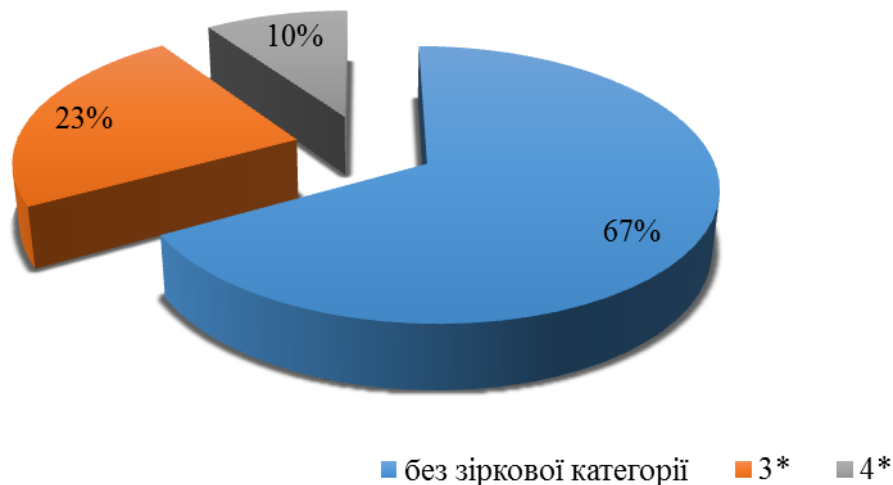


**Рис. 2.5. Chernivtsi city center hostel**



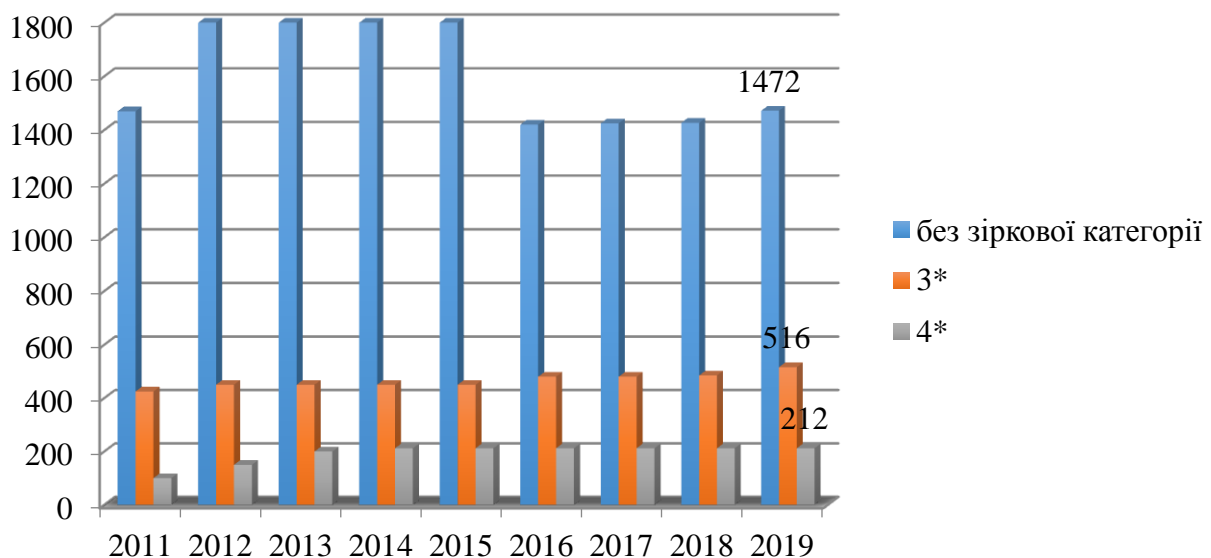
**Рис. 2.6. Гранд Хостел**

Згідно з проведеним дослідженням та аналітикою нерухомості міста Чернівці, загальна пропозиція готелів різних категорій станом на 2019 рік складає приблизно 2200 номерів. З них найбільше пропозиції в сегменті без зіркової категорії – 1472 номерів, трохи менше у готелях 3\* – 516 номерів і значно менше пропозиції в сегменті 4\* – 212 номерів (рис. 2.7) [13].



**Рис. 2.7. Пропозиції номерного фонду м. Чернівці за категоріями за 2019 рік**

За результатами наших досліджень саме без зіркової категорії та 3-зіркові готелі Чернівців продемонстрували позитивну тенденцію завантаження (табл. 2.12). У порівнянні з 2018 роком цей показник виріс на 3-4 % (без зіркової категорії) і 5-6 % (категорія 3 зірки) (рис. 2.8) [13]. Чернівці зазвичай відвідують туристи з метою проведення дозвілля та відпочинку. Високу заповнюваність готелів виявлено переважно протягом вихідних днів.



**Рис. 2.8. Пропозиції номерного фонду в готелях м. Чернівці**

Таблиця 2.12

**Наповненість готелів під управлінням професійних операторів м. Чернівці**

Категорія	Показник заповнюваності
без зіркової категорії	55-65%
4*-3*	44-65%

При цьому, за даними експерта, показник середньої ціни за номер (показник ADR) – був нестійким, середня різниця його коливань становила до \$10 щомісяця. Показники середньої ціни за номер були найвищими у січні й традиційно нижче в вересні [13].

У середньому турист м. Чернівці залишає в готелі від 25 до 100 євро в залежності від класу готелю, мається на увазі саме про 3\* та 4 \* готелі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

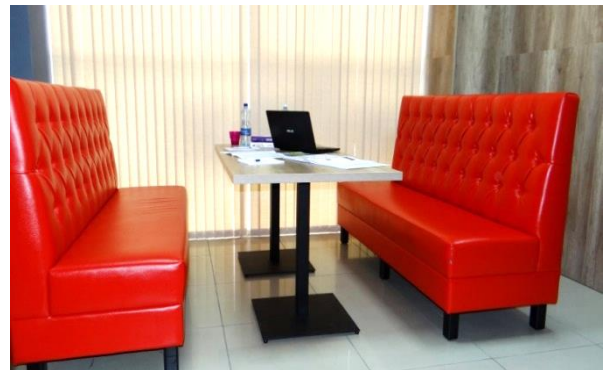
**Середня вартість номера в день (ADR) для якісних готелів під керуванням професійних операторів, €**

Категорія	ADR
3*	50
4*	100

На динаміку rack rates (офіційна, опублікована ціна за номер) у доларовому еквіваленті значний вплив має валюта, в якій фіксується ціна за номер: для готелів вищої категорії характерною є фіксація в іноземній валюті, для готелів нижньої цінової категорії – у гривні. Також цікавою тенденцією минулого року став ще більший розрив між rack rate і ADR, що свідчить про посилення конкуренції, а також про збільшення частки бізнес-сегменту у порівнянні з індивідуальними туристами в загальній структурі попиту.

Головними трендами 2019 року міста Чернівці, стали нестандартні формати готельної нерухомості. Конкуренцію традиційним готелям можуть скласти апарт-комплекси, які з'явилися на ринку міста Чернівці саме минулого року. Цей вид нерухомості набирає популярність як серед приватних інвесторів, так і серед туристів. Туристам подобається «домашня» атмосфера і багатофункціональна інфраструктура, якої немає у звичайних готелях. Саме тому готельному бізнесу доводиться диверсифікуватися і розвиватися.

Серед світових трендів у сегменті готельної нерухомості ми виділяємо одразу три: зростання ролі інтернету у формуванні споживчих переваг і поведінки, відкриття коворкінгів у готелях (наприклад, компанії BOSSHUB Global (рис. 2.9) та IT-Support (рис. 2.10) повідомила про плани з відкриття в готелях мережі коворкінгів) і зростання популярності ділових поїздок, суміщених з дозвіллям, зокрема серед міленіалів.



**Рис. 2.9. Компанія BOSSHUB м. Чернівці**



**Рис. 2.10. Компанія IT-Support м. Чернівці**

Саме клієнт на даному етапі задає вектор розвитку готельного бізнесу і штовхає готельєрів і девелоперів на експерименти. Багато хто з них на це не наважується. Аби не втратити і залучити клієнта у непростий час, зусилля менеджменту готелю важливо спрямувати на пошук нових каналів продажів, запуск додаткових програм лояльності, поліпшення якості послуг.



Гостей приваблюють не «метри», а враження та досвід, які вони можуть отримати під час перебування в готелі. Тому важливими стають такі фактори, як унікальна локація, вражаюча архітектура, нестандартний дизайн, зв'язок з локальною культурою і занурення у життя міста.

На сучасному етапі економіка України, та Чернівецької області зокрема, характеризується відносною нестабільністю, що створює перешкоди на шляху до динамічного й успішного розвитку підприємств. Як наслідок, наявність кризових тенденцій розвитку, що доповнюються недоліками вітчизняного законодавства, мінливістю зовнішнього середовища тощо, відобразились в усіх сферах економічного життя, в тому числі у сфері готельного бізнесу. Крім того, фінансово-економічна криза, що розпочалася у 2008 році, хоча і не суттєво, проте вплинула на розвиток готельного бізнесу, адже готельний бізнес Чернівецької області є активним учасником ринкових відносин, тому його розвиток залежить від загальних тенденцій динаміки економіки держави, змін структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу тощо.

Проблемам туризму та готельного бізнесу присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців: Х. Роглев (2005) вивчав основи менеджменту в готельному бізнесі [41]; В. Кифяк (2003) розглядав можливості організації туристичної і готельної діяльності в Україні [24], П. Пуцентейло (2007) вивчав питання економіки й організації туристично-готельного підприємництва [39]; О. Амбросій (2010) розглядала питання управління доходами підприємств готельного господарства [1], А. Мазаракі, М. Бойко, М. Кулик (2017) досліджували питання менеджменту в готельному бізнесі [28]. Кожен із науковців зробив свій внесок у розвиток готельного бізнесу. Проте проблеми розвитку туризму та готельного бізнесу м. Чернівці майже не досліджені, тому потребують детального вивчення та вдосконалення, що обумовлює доцільність проведення подальших досліджень, спрямованих на поліпшення сфери гостинності м. Чернівці.

Готельний бізнес є однією із провідних складових сфери послуг, насамперед туристичної індустрії. Попри те, що частку української

економіки дедалі більше займає сфера послуг, розвиток і стійке зростання готельного бізнесу ускладнюється цілим спектром проблем.

Зростаючому показнику туристичного потоку м. Чернівці не вдається стимулювати інертний готельний ринок. Незважаючи на приплив туристів, девелопери не поспішають виходити з новими об'єктами на ринок. Головні стримуючі фактори:

довга окупність;

витрати на девелопмент і операційну діяльність;

політична та фінансова ситуація в країні;

недосконалість законодавчої бази в частині міжнародних інвестицій і розвитку бізнес-туризму в Україні.

У поточних ринкових умовах період окупності якісного готелю в Чернівцях складає більше 10 років. Це пов'язано як з досить високими витратами на девелопмент (у структурі яких вагому частку становить імпортна продукція), так і з операційними показниками діяльності готелів та стабілізацією грошового потоку від їхньої діяльності, яка, як правило, займає від 3 до 5 років.

У Чернівцях вже є приклади того, як колишні готелі втрачали у вазі. Приміром, 2019 року готельний об'єкт «Черемош» закритися на реконструкцію, можливо/аби перетворитися на офісний центр. Будівництво офісів на сьогодні у більшості випадків є інвестиційно-привабливішим бізнесом, що вимагає менших інвестицій на старті і, відповідно, має менший період окупності.

Що ж впливає на сегмент і мікроклімат у Чернівцях? Багато проєктів і контрактів було припинено через низку важливих політичних подій і рішень, зокрема:

введення воєнного стану під кінець 2018 року;

президентські й дострокові парламентські вибори;

відсутність чіткого розуміння подальшого державного курсу;

відсутність підтримки з боку держави.

Загалом, туризм міста Чернівці – дивовижний сектор економіки з величезним мультиплікативним ефектом. Він здатний дати поштовх розвитку не тільки готельного ринку, ритейлу та сфери послуг, але й економіки Чернівців загалом. Приїжджаючи в наше місто, турист фактично дивиться у дзеркало інвестиційного клімату. Якщо нам

вдасться створити умови для торгівлі очікуваннями і надіями на можливість заробити і розвивати бізнес в Чернівцях і підкріпити їх реальними діями з боку влади, приплив міжнародних інвестицій справді зросте. Чернівцям потрібна потужна реклама, гарантії навздогін до обіцянок для інвестора і чітке виконання зобов'язань.

Почати варто з малого – відмовитися від туристичного збору, який продовжили минулі роки. Збір стягується з кожного гостя при заселенні й спрямовується до місцевих бюджетів, однак при цьому дуже часто ці гроші йдуть зовсім не на розвиток туристичної привабливості. До того ж він нараховується виходячи не з вартості номеру, а від мінімальної заробітної плати – тобто постійно збільшується. Це вже призвело до зростання цін на проживання у готелях економ-сегмента і згодом може негативно позначитися на туристичній та інвестиційній привабливості Чернівців.

Стимулює розвиток туризму в Україні загалом, та в Чернівцях зокрема, і політика візової лібералізації – скасування в'їзних віз. Фінансово це вигідніше для України, ніж дорогі візи, які породжують корупцію. На даний момент до нас легко можуть приїжджати громадяни з понад 100 країн.

Важливим також є те, що Україна – це не тільки Київ. Поштовх до зростання потоку туристів у країну може дати саме диверсифікація Буковинського туризму – він може бути зелений, гастрономічний, медичний, екстремальний, розважальний, спортивний і т. д. Щоправда, одразу виникає питання: а чи вистачить у нас ресурсів, можливостей, інфраструктури, аби відповідати побажанням гостя? Для цього важливою є участь країни і місцевої влади у розвитку міста Чернівці і Буковинського регіону.

На наш погляд, головне бачити у кожному туристі інвестора в економіку нашого міста, який вже приїхав до нас витратити гроші, починаючи з бронювання авіаквитка, поселення до готелю та замовлення вечері в ресторані.

В період 2008-2013 років до міста Чернівці приїжджало досить багато туристів і гостей. Цьому сприяли і лоукости, і відкриття кордонів з Євросоюзом, і зростання впізнаваності бренду міста на міжнародній арені. Тепер потрібно кинути всі сили на розвиток туристичної привабливості.

Тут важливою є безпосередня участь перших осіб держави та органів влади. Йдеться і про інвестиції, і про промо-кампанії, і про залучення міжнародного капіталу [51].

Не варто забувати і про підтримку готельного бізнесу. Девелоперам потрібні преференції та гарантії, аби бачити економічну доцільність і життєздатність проєкту. Незабаром ситуація на ринку готельної нерухомості поліпшиться – відновиться будівництво заморожених проєктів і завершиться реконструкція деяких цікавих готелів.

З початком 2014 року, на ринку готельних послуг в Чернівцях спостерігався різкий спад, на що вплинули нестабільна соціально-економічна ситуація, зовнішня збройна агресія на Сході держави, анексія Кримського півострова, а також комплекс системних проблем: недосконала та не модернізована туристична інфраструктура як у найбільших містах, так і в Чернівцях, недостатня якість надання послуг, високі ціни тощо. Сукупність зазначених факторів призвела як до зменшення кількості іноземців, які приїждять до Чернівців, так і до внутрішніх міграцій з метою туризму, рекреації чи роботи, що негативно вплинуло на розвиток готельного бізнесу [11-31].

Окрім цього, суттєвого удару по Чернівецькій готельній індустрії завдала пандемія Covid-19. Закриті кордони, скасування авіасполучення, обмеження пересування як в межах міста, так і до інших країн, а також суцільна ізоляція спровокували комплекс проблем у готельному секторі. Так, за даними прогнозу Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO) у 2020 році число туристів скоротиться на третину, у порівнянні з показниками 2019 року [11]. Під загрозою скорочення близько 50 мільйонів робочих місць, пов'язаних з туристичною, зокрема готельною, індустрією. Звичайно, що такий стан справ не може не вплинути на розвиток даної галузі в Чернівцях.

Фахівці відзначають, що сфера обслуговування (ресторани, бари тощо), мала хоча б невеликий відрізок часу, щоб підготуватися до майбутніх наслідків впливу коронавірусу. А готельний бізнес зіштовхнувся з проблемою дуже швидко, внаслідок специфіки ведення господарювання. Так, після введення карантину близько 35–

40 % готелів у Чернівцях закрилися, інші працюють у дуже обмеженому режимі. Відповідно, головна проблема полягає у скороченні або повній відсутності прибутку. Ті готелі, які продовжують функціонувати, втратили від 60 до 90 % доходу [5].

Більшість міських готелів Чернівців, такі як готель «Allure Inn», готель «Буковина», готель «Gold Georg Palace» та інші, залишилися працювати. Категорії проживаючих у готелях гостей розширилися медперсоналом. Разом із ними проживають постійні гості, той сегмент, що і раніше працював віддалено. В окрему (ситуативну) категорію віднесено ряд гостей, які з метою безпеки вирішили пожити в готелі, поки один із членів сім'ї перебуває в ізоляції (зі слів керуючих закладів).

Як було зауважено директором ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», президентом асоціації готельєрів міста Чернівці Брязкалом Андрієм Федоровичем, відповідно до вимог у працюючих готельно-ресторанних комплексах м. Чернівці посилено санітарно-епідеміологічний режим – персонал забезпечують необхідними засобами захисту (медичні маски і рукавички), у вільному доступі і для співробітників, і для гостей є дезінфікуючі засоби та засоби індивідуального захисту, збільшено кількість вологих прибирань, провітрювань, встановлено спеціальний температурний режим, посилено заходи з дезінфекції приміщень та інвентарю, проводиться спеціальна обробка уніформи.

За словами Кліма Ігора Миколайовича, директора готельно-ресторанного комплексу «Allur Inn»: всі працівники перед початком робочої зміни проходять температурний скринінг. Працівники з температурою вище 37,2 або ознаками респіраторних захворювань не допускаються до виконання обов'язків.

На вході в готель і в вестибюль розміщено інформаційні матеріали щодо профілактики COVID-19 і організовано місця для обробки рук спиртовмісними антисептиками.

При появі симптомів респіраторного захворювання і/або підвищенні температури у постояльця, його ізолюють в номері до прибуття карети швидкої допомоги, яку викликає персонал готелю.

Дозволяється одночасне перебування відвідувачів у вестибюлі установи з розрахунку не більше однієї людини на 10 квадратних

метрів площі залу обслуговування. Допуск відвідувачів і перебування в готелі (поза номера) дозволяється тільки в респіраторі або захисній масці (в тому числі саморобної), так, щоб були покриті ніс і рот.

Адміністрація готелю не допускає появу черг в місцях можливого скупчення відвідувачів. Також в місцях потенційного скупчення відвідувачів нанесене тимчасове маркування для забезпечення дотримання дистанції не менше 1,5 метри.

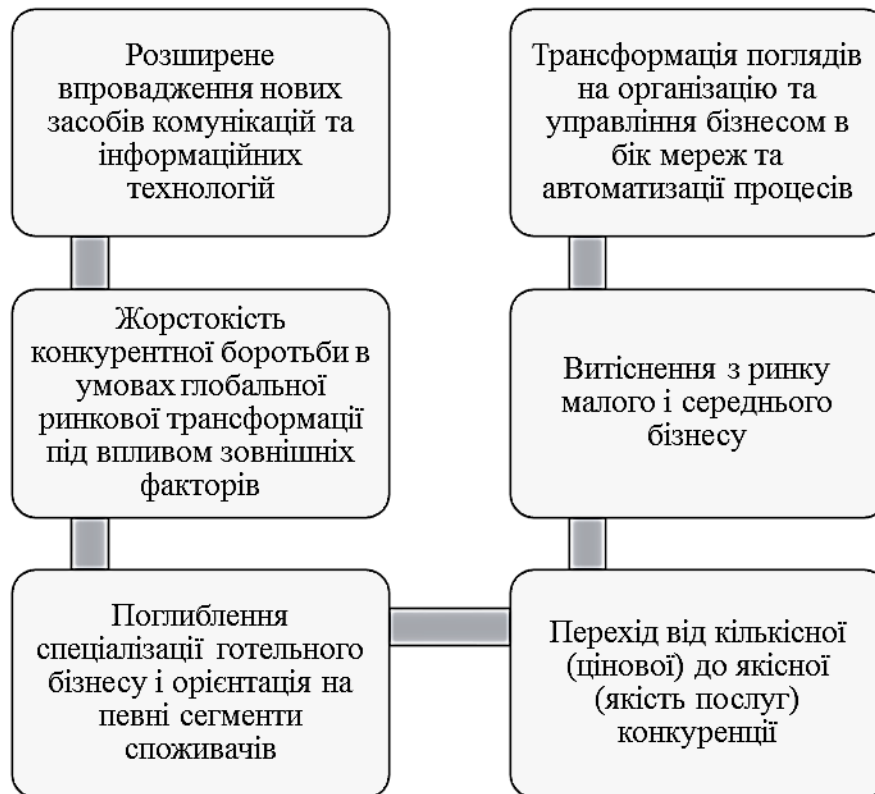
З метою уникнення черг при поселенні в готель забезпечена попередня онлайн-реєстрація відвідувачів. На рецепції готелю встановлено захисний екран між персоналом і відвідувачами.

Харчування в готелі організовано шляхом доставки їжі в номери за попереднім замовленням, або в ресторан готелю, на відкритому майданчику за умови дотримання відстані не менше 1,5 метра між місцями для сидіння за сусідніми столами і розміщення не більше чотирьох клієнтів за столом (без урахування дітей у віці до 14 років).

Працівники готелю зобов'язані регулярно мити руки з милом або обробляти їх антисептиками не рідше одного разу на 3 години і після відвідування громадських місць, туалету, прибирання і т.п., утримуватися від контакту з особами, що мають симптоми респіраторних захворювань і самоізолюватись у разі виникнення симптомів респіраторних захворювань.

Також до головних наслідків впливу пандемії коронавірусу для готельного бізнесу в Чернівцях, крім відсутності гостей, закриття та падіння доходів фахівці включають касовий розрив, адже доходи, почали стрімко знижуватись до нуля. Це викликало необхідність багатьом компаніям відпустити майже всіх співробітників у відпустку за власний рахунок до закінчення карантину, а також зупинити рекламні кампанії та інші витрати. При цьому, якщо карантин триватиме й після середини травня, то літнього туристичного сезону вже точно не буде. А багатьом готелям знадобляться місяці й роки, щоб відновитися [35].

На сьогодні основні тенденції розвитку готельної індустрії міста Чернівці можна систематизувати наступним чином (рис. 9)



**Рис. 2.11. Основні тенденції у сфері розвитку готельного бізнесу міста Чернівці**

*Джерело: складено автором на підставі аналізу наукових праць [11-21].*

Таким чином, сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу м. Чернівці спрямовані на рішення низки завдань:

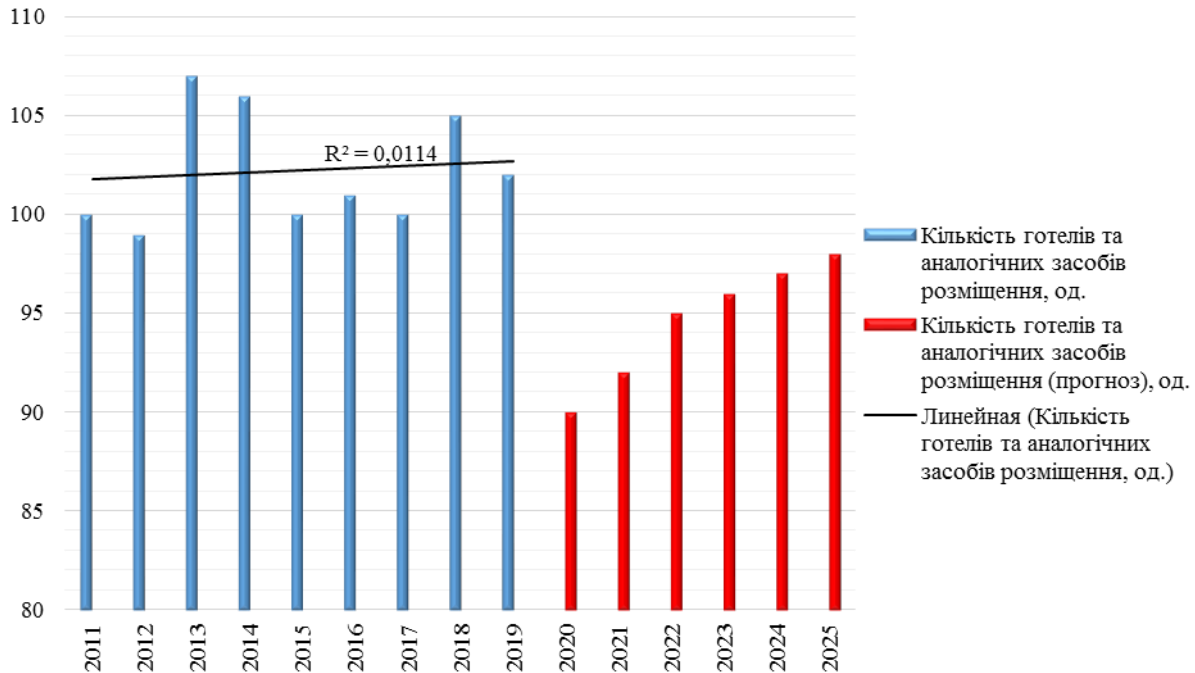
- пошук власних, унікальних переваг на ринку;
- створення стабільного кола клієнтів;
- розробка нових та удосконалення існуючих шляхів розвитку.

При цьому ці завдання характерні не лише для окремих підприємств м. Чернівці, а й для цілих галузей готельного господарства держави загалом.

Слід зазначити, що й до глобальних викликів сьогодення в Чернівцях спостерігались різкі коливання в динаміці туристичних потоків, що свідчить про нестабільність та вразливість українського ринку готельних послуг.

Враховуючи динамічні вхідні дані, можна простежити тренд тенденції зміни показників діяльності готельного бізнесу в Чернівцях, а також показників які мають прямий вплив на його розвиток, насамперед діяльності туристичної галузі.

Як видно з даних на рисунку 2.12 вибудувати точну математичну тенденцію щодо прогнозованої кількості готелів надзвичайно складно. Це пояснюється нестабільністю самого ринку, який дуже залежний від впливу низки зовнішніх факторів (про які зазначалося вище).



**Рис. 2.12. Контент-аналіз кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в м. Чернівці, од.**

*Джерело: розроблено автором за даними [48].*

Так, до 2012 р. відбувалося певне скорочення кількості готелів, проте згідно з даними Головного управління статистики у Чернівецькій області у 2013 р. відбулося різке збільшення зареєстрованих готелів, а з 2014 р. – зменшення. У 2016 р. – знову зростання, а в 2017 р. – падіння. Схожа нестабільна тенденція фіксувалась і в наступні роки. Це не дозволяє математично спрогнозувати майбутні показники, адже коефіцієнт достовірності залишається на вкрай низькому рівні ( $R = 0,1149$  при достовірності 100 % в 1) [14].

Проте експертні дані дозволяють спрогнозувати показники враховуючи сучасні карантинні обмеження та в цілому перспективи переформатування ринку. Так у 2020 р. кількість готелів та аналогічних засобів розміщення в Чернівцях знизилася до 90 од., і



при відсутності нових потрясінь соціально-економічного характеру їх кількість до 2025 р. може збільшитись до 98 од.

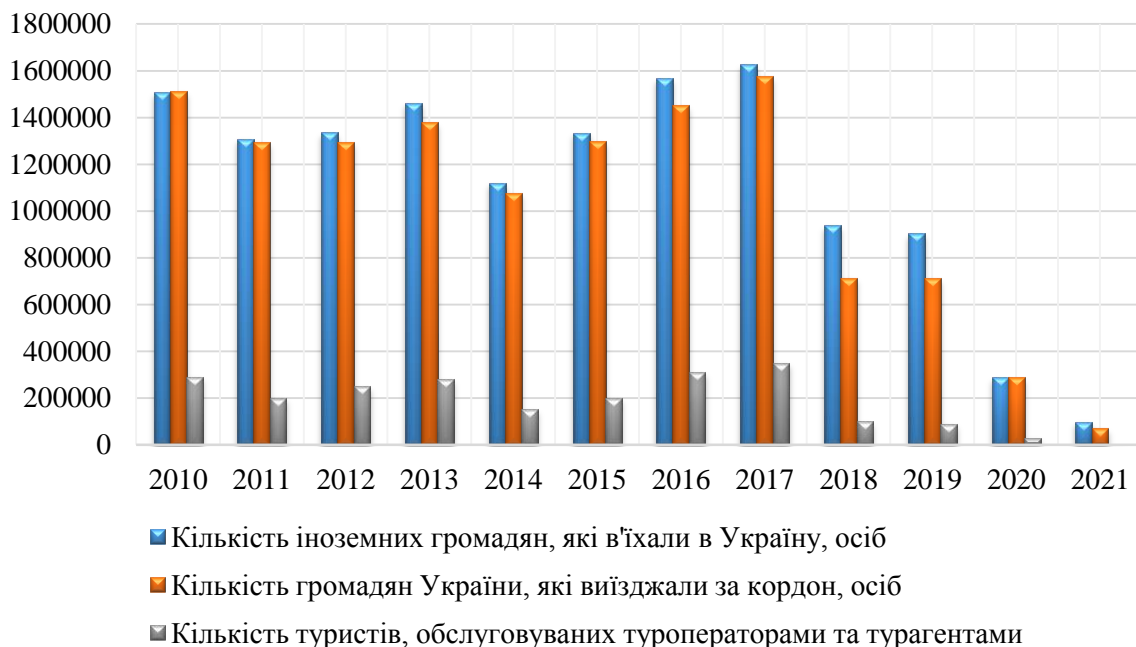
Негативно на розвиток готельного господарства впливає і скорочення кількості іноземних туристів, які відвідують Чернівці, адже вони є одними із найважливіших клієнтів готельної індустрії та одним з каналів надходження валюти в місто, джерелом капітальних інвестицій. Саме на них в основному орієнтовано розвиток туристичної інфраструктури (тобто готелів), процес формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

До 2013 р. в Чернівцях спостерігалась стабільна тенденція до зростання кількості в'їжджаючих іноземців і в зазначений рік склала майже 1462772 осіб (рис. 2.13). В 2014 р. відбулось різке скорочення цього показника до 1120156 осіб [10]. Це пов'язано з кількома факторами, які відштовхують іноземних громадян від відвідування міста:

загальними соціально-економічними та військовими негараздами;

політичною нестабільністю;

можливими потрясіннями різного характеру.



**Рис. 2.13. Зміна туристичних потоків в м. Чернівці**

*Джерело: розроблено автором за даними [19].*

Наразі важко спрогнозувати, наскільки критично сучасні глобальні негаразди вплинуть на розвиток туризму, а отже і готельного бізнесу в нашому місті. Проте зазначити можна точно, що кризи минути вже не вдалося. За підрахунками начальника відділу туризму, управління туризму та торгівлі департаменту розвитку Чернівецької міської ради втрати імпорту та експорту послуг, пов'язаних з подорожами складають 64,9 % [6].

Проблеми в туристичному бізнесі відображає і показник кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування (рис. 2.14) [14]. Після різкого падіння у 2014 р. ситуація поступово покращувалась, проте наразі можна чітко сказати, що у 2021 р. зменшення кількості постояльців уникнути буде не можливо.



**Рис. 2.14. Динаміка кількості українських громадян та іноземців, що перебували у колективних засобах розміщення, тис. осіб**

*Джерело: розроблено автором за даними [14].*

У зв'язку з політичними й економічними змінами в нашій державі в останні роки збільшилися ділові та культурні зв'язки між Україною та рештою світу, насамперед європейськими країнами. Це у свою чергу сприяло зростанню контактів між бізнесом і зростанню числа іноземних туристів, що прибувають до нашого міста як з діловими, так і особистими цілями. В результаті з'явилися проекти по будівництву нових і реконструкції старих готелів, зміни структури управління готельними підприємствами, у багатьох випадках із

залученням провідних готельних фірм світу на базі франчайзингу. Проте вразливість нашої економіки перед глобальними викликами поставила готельний бізнес у скрутне становище.

Узагальнюючи вищезазначене, слід зауважити, що розвиток готельного бізнесу міста Чернівці залежить від низки чинників впливу. Першим є чинник державного управління. Це пояснюється тим, що підприємства готельного бізнесу формують і надають послуги, що задовольняють фізичні й духовно-моральні потреби населення і мають значний споживчий попит незалежно від соціального положення громадян. При цьому, низка послуг підприємств готельного бізнесу несе в собі підвищену соціальну відповідальність перед громадянами. Ці питання не можуть бути залишені без особливої уваги і контролю з боку держави.

Іншим важливим чинником зростання є соціальний чинник. Він полягає у збільшенні вільного часу у населення (насамперед за рахунок скорочення робочого часу, збільшення тривалості щорічних відпусток), що у поєднанні із зростанням рівня життя означає наплив нових потенційних клієнтів.

Вплив економічних і фінансових факторів на сферу готельного бізнесу (таких, як зміна економічної і фінансової ситуації, рівня доходів населення) обумовлений тим, що між тенденціями розвитку готельного бізнесу та економіки регіону спостерігається тісний взаємозв'язок. Як правило, від економічного положення регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази й інфраструктури сфери готельно-ресторанних послуг.

Інтенсивним чинником зростання є екологічний. Він впливає на розвиток готельного бізнесу, відштовхуючись від задоволення споживача обслуговуванням, відпочинком, виконанням бажань, через відчуття комфортності, атмосфери готельних послуг, безпеки і рекреаційної оздоровлюючої дії.

На розвиток підприємств індустрії готельного бізнесу істотний вплив здійснюють і технологічні чинники, пов'язані з науково-технічним прогресом. Вплив цього чинника передбачає можливості для вдосконалення існуючих і створення нових видів послуг, насамперед на базі використання інформаційних технологій, так званої діджиталізації.

Окрім цього можна визначити такі чинники як популярності, культурної спрямованості, видовищності тощо.

Однак вважаємо, що одним із провідних чинників на сьогодні є чинник безпеки. Адже загальновідомим є той факт, що туризм і готельний бізнес зростають там, де безпечно для людини та суспільства.

Таким чином, для підвищення активності готельного господарства повною мірою Чернівцям необхідно:

- створення потужного інвестиційного мікроклімату;
- забезпечити туристам комфортні та безпечні умови для приїзду в Чернівці;
- проводити ефективну політику розвитку масового туризму, розробити та реалізувати відповідну концепцію на міському рівні;
- переосмислити готельний збір;
- вжити заходів до поліпшення стану пам'яток та створення нових об'єктів масового туризму;
- створити можливості для розвитку малого підприємництва в готельній сфері, які забезпечать зростання кількості робочих місць для населення і можуть стати джерелом валютних надходжень.

Мікроекономічними аспектами розвитку готельного бізнесу в нашому місті мають стати:

- підвищення конкурентоздатності готельного бізнесу шляхом упровадження нових моделей управління та досягнень науково-технічного прогресу на рівні окремих готелів;
- прозорість у своїй діяльності, направлена на споживача;
- пошук шляхів залучення капіталу у розвиток бізнесу;
- розробка інвестиційних проєктів, зокрема у співпраці з міськими органами влади.

Проаналізувавши сучасні події у світі та тенденції в економіці України наукові дослідження в галузі розвитку готельного бізнесу будуть актуалізовуватись. Необхідно прискорити науковий пошук стосовно нових механізмів реформування галузі, розробляти нові концепції та методи управління, адже в умовах постійної мінливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища буковинський готельний бізнес кожного разу стикається з новими проблемами і викликами. Ефективність впровадження наукових розробок

забезпечуватиме буковинському бізнесу достойне місце на світовому ринку готельних послуг, підвищуватиме значимість для зростання національної економіки та міжнародної інтеграції, зокрема у європейському напрямі.

Отже, є всі підстави зробити такий висновок, що кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності. Кризові явища створюють загрозу для підприємства, випробовують на міцність, стають певним фільтром, проте це шанс для багатьох підприємств, який виявляється, створюючи передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що кризові явища є переломним моментом в діяльності суб'єктів господарювання на кожному життєвому циклі підприємства. Критична ситуація змушує боротися та приймати нестандартні рішення.

У зв'язку з цим доречно згадати, що одним із найулюбленіших мотиваційних інструментів психологів, спеціалістів кризового менеджменту, а також особистісного росту є цитата з промови президента США Джона Кеннеді, яку він виголосив в Об'єднаному афроамериканському коледжі 1959 року: «Слово «криза», написане китайською мовою, складається з двох ієрогліфів: один означає «небезпека», інший — «можливість». Безперечно, в часі карантину стало більше небезпек у житті. Найбільшим викликом стала дистанційна робота та налагодження роботи-онлайн, багато запланованих активностей були скасовані, а запуск власної справи відклався на невизначений час. Але це шанс задуматися, проаналізувати ситуацію і ризики, вийти на ринок з більш глибоким розумінням бізнес-процесів. Тож нинішня криза дасть ще більш могутній поштовх до стрімкого розвитку технологій, які стають частиною сектора hospitality: штучний інтелект, відкриті програмні інтерфейси, доповнена реальність, використання голосових помічників, блокчейн, нейроінтерфейси, біометрія та розпізнавання осіб.

## Література до розділу 2

1. Амбросій О. І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси, 2010. Вип. 7(1). С. 31-36.
2. Аналітичний звіт «Landscape Industry 4.0 in Ukraine», АППАУ, 2019. URL: [Ukrainian Landscape Industry 4.0 report v1.pdf](#) (дата звернення: 10.06.2021).
3. Аналітичний звіт «Індустрія 4.0 в машинобудуванні», АППАУ, 2018. URL: [analytical report DX in OEM Ukraine.pdf](#) (дата звернення: 10.06.2021).
4. Асоціація литовських кластерів. URL: <http://www.lca.lt/> (дата звернення: 10.06.2021).
5. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. URL : <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення : 19.04.2021).
6. Боднарюк М. Як коронавірус вплине на туризм у Чернівцях?. Чернівецький промінь. URL : <https://promin.cv.ua/2020/03/12/yak-koronavirus-vplyne-na-turyzm-u-chernivtsiakh.html> (дата звернення : 19.04.2021).
7. Большой энциклопедический словарь. 4-е изд. Москва : Советская энциклопедия, 1987. 1597 с.
8. Варналій З. С. Мале підприємництво: Основи теорії і практики: Монографія. 3-тє вид., стереотипне. Київ: Знання, 2005. 302 с.
9. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.
10. Власюк В. С. Економічне відродження через новітній індустріальний розвиток України. Харків. 2020. 433 с. URL: <https://www.expert.kiev.ua/Renaissance2020.pdf> (дата звернення: 12.06.2021).
11. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: [www.unwto.org](http://www.unwto.org). (дата звернення: 20.05.2021).
12. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України : Національний лісотехнічний університет України. 2012. Вип. 22.4. С. 158-164.
13. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.04.2021).

14. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL : <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 16.08.2021).

15. Господарський кодекс України : офіц. текст. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 256 с.

16. Градова А. П., Кузина Б. И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Санкт-Петербург : Изд-во «Специальная литература», 1996. 510 с.

17. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород : УНУ, 2017. Вип. 13, Ч. 1. С. 76-79.

18. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 76-79. URL : [http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/13\\_1\\_2017ua/18.pdf](http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf). (дата звернення: 20.05.2021).

19. Державна міграційна служба. Чернівецька область URL : <https://dmsu.gov.ua/chernivtsi> (дата звернення : 19.04.2021).

20. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 312 с.

21. Економічний словник URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC\\_SL\\_2006.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf)

22. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-е вид., допов. і перероб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 220 с.

23. Кайгородова М. А., Корниенко Л. А. Управление рисками инвестиционно-строительной деятельности в агропромышленном регионе: монография. Новосибирск, 2007. 357 с.

24. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.

25. Коротун С. І. Економічний ризик та методи його вимірювання: конспект лекцій для студ. екон. спец. Рівне : ПАРАДАЙЗ, 2006. 102 с.

26. Краща співпраця влади, бізнесу, науки та освіти як відповідь на виклик деіндустріалізації. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/> (дата звернення: 12.05.2021).

27. Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием : учебн. пособ. Санкт-Петербург : Изд-во «Речь», 2002. 372 с.

28. Мазаракі А. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 4. С. 66–78.

29. Маркс К., Энгельс Ф. Проблема кризисов. Разрушение капиталов при кризисе. 2-е изд. Москва : Госполитиздат, 1963. Т. 26. Ч. II. С. 549.

30. Марчук Л. П. Розвиток малого і середнього бізнесу як складова інноваційних перетворень в Україні. Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Київ: 2010. С.44-53.

31. Мельник А. Г., Мельник О. І., Гуменюк В. В. Стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Чернівецькій області. Інфраструктура ринку. 2017. № 3. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/3-2017> (дата звернення: 19.04.2021).

32. Найбільший сайт бронювання проживання в світі. URL : [www.booking.com/booking](http://www.booking.com/booking) (дата звернення : 19.04.2021).

33. Національна асоціація кластерів. URL: <https://www.nca.cz/> (дата звернення: 10.06.2021).

34. Національна програма кластерного розвитку до 2027 року. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/166:proekt-nacprogrami-klasternogo-rozvitku-do-2025-v1pdf> (дата звернення: 13.05.2021).

35. Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні. Бізнес-інформ. 2017. № 1. С. 153–160.

36. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.

37. Паламарек К. В. Кризові явища розвитку готельного бізнесу м. Чернівці. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. I (81). Економічні науки. С. 148-159.

38. Програма економічного і соціального розвитку Чернівецької області на 2019 рік URL: <https://bukoda.gov./page/564>.

39. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : нав. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

40. Регіональні стратегії 2027 – оцінка якості та перспективи розгортання, АППАУ, 2021. URL: Регіональні стратегії 2027 – оцінка якості та перспективи розгортання - INDUSTRY4UKRAINE (дата звернення: 12.05.2021).

41. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : нав. посіб. Київ : Кондор, 2005. 405 с.

42. Севрук В. Т. Банковские риски. Москва : Дело ЛТД, 1996. 72 с.



43. Союз Словацьких кластерів. URL: [www.uksk.sk](http://www.uksk.sk) (дата звернення: 10.06.2021).

44. Урсакий Ю.А. Інноваційні кластери як потужний пласт підвищення конкурентоспроможності країни // Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 20 травня 2021 р.). Чернівці : Технодрук, 2021. 379 с.

45. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 271 с.

46. Шовкалюк В.С. Кластери та інноваційний розвиток України. URL: [http://dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/tvor\\_ta\\_funk\\_klasteriv.pdf](http://dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/tvor_ta_funk_klasteriv.pdf). (дата звернення: 20.05.2021)

47. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). Москва : Прогресс, 1982. 401 с.

48. Що необхідно для розвитку кластерів в Україні. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/shho-neobhidno-dlya-rozvitku-klasteriv-v-ukraini/> (дата звернення: 09.06.2021).

49. Яковцев Ю. В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. Москва: Наука, 1999. 295 с.

50. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів. Київ : Арт Ек, 1997. 248 с.

51. Bagrii, K. & Palamarek, K. Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. MEST Journal, Belgrade – Toronto, 15 January 2020, 8(1), pp. 25-35.

52. Cluster Management – A Practical Guide Part A: Overview. Economic Development and Employment Division Economic Policy and Private Sector Development Section. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. P.27. URL: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSEPGG\\_11.1.0/com.ibm.db2.luw.admin.ha.doc/doc/c0053131.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSEPGG_11.1.0/com.ibm.db2.luw.admin.ha.doc/doc/c0053131.html) (дата звернення: 13.05.2021).

53. Cluster Programmes in Europe. URL: Report. <http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2015/12/Cluster-Programmes-in-Europe.pdf> (дата звернення: 12.06.2021).

54. EU Cluster Partnerships. European Union, 2020. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships>

55. European Cluster Excellence Scoreboard. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/excellence\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/excellence_en) (дата звернення: 07.06.2021).

56. Innovation Acceleration (Europe INNOVA). URL: <http://www.europe-innova.eu/web/guest/cluster-cooperation/cluster-innovationplatform/ecoclup/abou> (дата звернення: 07.06.2021).

57. Report: Cluster programmes in Europe and beyond. URL: <https://clustercollaboration.eu/news/report-cluster-programmes-europe-and-beyond> (дата звернення: 12.06.2021).

58. Smart Guide to cluster policy monitoring and evaluation. European Commission's Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2020. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory_en) (дата звернення: 12.06.2021).

59. Technology and report 2021. Catching technological waves Innovation with equity. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory_en) (дата звернення: 12.06.2021).