Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

(на прикладі ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»)

Студента 4 курсу, 404 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом»

_____
підпис студента

Ісламгалєєва
Крістіана
Ігоровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____
підпис керівника

Вдовічена
Ольга
Геннадіївна

Завідувач (ка) кафедрою
к.е.н., доцент

_____
підпис зав. кафедрою

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 6

1.1. Сутність, еволюція та сучасні концепції стратегічного менеджменту в сфері гостинності 6

1.2. Стратегічні напрями та інструменти відновлення діяльності готельних підприємств в умовах економічних та регіональних викликів 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРАТ «ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЧЕРЕМОШ» 19

2.1. Організаційно-правова характеристика, фінансово-економічний стан та поточна діяльність ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» 19

2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємства та основні проблеми відновлення в умовах сучасних економічних та регіональних викликів 26

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ПРАТ «ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЧЕРЕМОШ» 34

3.1. Запропоновані стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо управління відновленням діяльності готельного підприємства 34

3.2. Прогнозовані результати, економічна ефективність та соціально-економічний ефект від реалізації стратегічних напрямів відновлення діяльності ПРАТ «ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЧЕРЕМОШ» 40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 49

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ 52

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку української економіки, що поєднують процеси післявоєнного відновлення, активну децентралізацію, євроінтеграційні трансформації та високий рівень регіональної асиметрії, стратегічне управління відновленням діяльності підприємств готельної сфери набуває виняткової актуальності. Готельний бізнес, як один із ключових елементів туристичної інфраструктури, виступає не лише важливим джерелом формування доходів регіональних бюджетів і створення робочих місць, а й каталізатором соціально-економічного відродження територій, особливо в прикордонних областях Західної України. Водночас тривала занедбаність багатьох радянських готельних об'єктів, руйнування матеріально-технічної бази, втрата ринкових позицій та відсутність сучасних управлінських механізмів створюють системні бар'єри для відновлення галузі, що вимагає розробки науково обґрунтованих стратегічних підходів, адаптованих до реалій воєнного та післявоєнного періоду.

Яскравим прикладом такої проблематики є ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» – один із найбільших готельних об'єктів Чернівців, який понад 15 років перебував у стані повної консервації. Тривалий простій призвів до критичного фізичного зносу будівлі, втрати інженерних мереж, кадрового потенціалу та ринкової частки, що перетворило комплекс на символ регіональних викликів розвитку сфери гостинності. Водночас унікальне розташування в історичному центрі міста, значна площа та потенціал інтеграції в туристичні маршрути Буковини створюють реальні передумови для його комплексного відновлення за умови застосування сучасних концепцій стратегічного менеджменту, бренд-менеджменту, цифровізації та управління лояльністю споживачів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки адаптованих стратегій відновлення для великих готельних об'єктів у регіонах, що зазнали значних кризових впливів. Умови післявоєнної економіки, обмеженість фінансових ресурсів, зниження туристичних потоків та посилення

конкуренції з боку сучасних готельних мереж вимагають системного підходу до формування стратегічних напрямів, які поєднують інвестиційну привабливість, цифрові технології, регіональний брендинг і соціальну відповідальність. Відсутність комплексних досліджень, присвячених стратегічному управлінню відновленням саме таких об'єктів, як «Черемош», з урахуванням регіональної специфіки Буковини, зумовлює наукову та практичну значущість роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління відновленням діяльності готельного підприємства в умовах сучасних економічних та регіональних викликів (на прикладі ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»).

Завдання дослідження: розкрити сутність, еволюцію та сучасні концепції стратегічного менеджменту в сфері гостинності; визначити стратегічні напрями та інструменти відновлення діяльності готельних підприємств у післявоєнний період та умовах регіональних викликів; провести організаційно-правову характеристику, аналіз фінансово-економічного стану та поточної діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»; здійснити SWOT-аналіз підприємства та виявити основні проблеми відновлення; розробити та обґрунтувати стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо управління відновленням діяльності підприємства з використанням сучасних концепцій менеджменту, бренд-менеджменту та лояльності споживачів; спрогнозувати економічну ефективність, соціально-економічний ефект і результати реалізації запропонованих стратегічних напрямів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління відновленням діяльності готельного підприємства в умовах сучасних економічних та регіональних викликів.

Предметом дослідження є стратегічні напрями, інструменти та механізми управління відновленням діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош».

Методи дослідження: діалектичний, системний і структурно-функціональний аналіз, порівняльний метод, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, прогнозування, графічний та табличний методи, узагальнення наукових джерел і практичних матеріалів.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному дослідженні стратегічного управління відновленням діяльності великого готельного комплексу пострадянського типу в умовах післявоєнного періоду; розробці інтегрованої моделі стратегічних напрямів, що поєднує сучасні концепції менеджменту, регіональний брендинг, цифровізацію та управління лояльністю споживачів; обґрунтуванні прогнозованих результатів і соціально-економічного ефекту для ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» з урахуванням специфіки Буковини.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених стратегічних напрямів, рекомендацій та прогнозних розрахунків для відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош», а також для інших подібних готельних об’єктів у регіонах України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, еволюція та сучасні концепції стратегічного менеджменту в сфері гостинності

У сучасній управлінській парадигмі стратегічний менеджмент розглядається як цілісна, багаторівнева система довгострокового розвитку підприємства, що інтегрує комплекс взаємопов'язаних процесів стратегічного аналізу, формування місії, визначення пріоритетних цілей та розробки механізмів їх послідовної реалізації в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища функціонування. Сутність цього процесу полягає не лише у прогнозуванні майбутніх результатів діяльності, а й у забезпеченні стабільної конкурентної позиції підприємства через оптимізацію використання ресурсного потенціалу та оперативну адаптацію до змін ринкової кон'юнктури, що визначає його стратегічну стійкість і довгострокову ефективність (Вдовічен et al., 2020).

Структурно процес стратегічного управління охоплює взаємопов'язані етапи: стратегічний аналіз, формування альтернативних сценаріїв розвитку, обґрунтований вибір оптимальної стратегії та її послідовну реалізацію, що значно зменшує ризик ситуативного реагування та забезпечує системність управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі. У сфері гостинності така модель набуває особливої значущості, оскільки дозволяє синхронізувати інвестиційну політику, цінову стратегію, маркетингові заходи та управління персоналом із довгостроковими орієнтирами розвитку підприємства, забезпечуючи тим самим високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища (Вдовічен & Чичун, 2018).

Як зазначають Вдовічен & Вдовічена (2023) у навчальному посібнику «Менеджмент у питаннях та відповідях», ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від здатності керівництва забезпечувати баланс між довгостроковими цілями та оперативними завданнями, при цьому не порушуючи цілісності та координації стратегічних орієнтирів

підприємства. Такий підхід дозволяє формувати основу для стійкого розвитку та мінімізації негативного впливу зовнішніх потрясінь.

Еволюція концепцій стратегічного управління в готельному бізнесі демонструє поступову трансформацію управлінського мислення від домінування методів прогнозування та екстраполяції до інтегрованого підходу до управління змінами, орієнтованого на формування стійких конкурентних переваг. Сучасна стратегія готельного підприємства включає мультидисциплінарні складові – маркетингову, фінансову, інвестиційну та інноваційну – що дозволяє модернізувати матеріально-технічну базу, підвищувати якість сервісу та розширювати спектр послуг, враховуючи специфіку потреб різних категорій споживачів (Завідна, 2017).

Особливу увагу в управлінні готельним господарством слід приділяти територіально-галузевій специфіці функціонування підприємств, рівню розвитку туристичної інфраструктури, транспортної доступності, регіональної політики та соціально-економічних особливостей території.

Формування стратегічних орієнтирів повинно базуватися на комплексному аналізі ресурсного потенціалу та впливу зовнішніх факторів, що забезпечує довгострокову економічну стійкість і сприяє формуванню нових конкурентних переваг на локальному та національному ринку (Мальська та ін., 2017).

Інтеграція функціональних стратегій – маркетингової, фінансової, кадрової та операційної – становить основу комплексного стратегічного управління у готельно-ресторанному бізнесі. Нечаюк і Нечаюк (2019) підкреслюють, що системність управлінських рішень створює передумови для поступового переходу підприємств від кризового функціонування до стабільної та прогнозованої траєкторії зростання.

Важливим фактором формування стратегічних орієнтирів є інтеграційні процеси в туристичній сфері, що передбачають кооперацію з туроператорами, державними та міжнародними структурами, що забезпечує

ефект синергії, розширення ринкових можливостей та підвищення інвестиційної привабливості галузі (Босовська, 2015).

У міжнародних наукових дослідженнях, зокрема у статті Mazaraki et al. (2018), акцентується увага на необхідності узгодження корпоративних стратегій підприємств із державними політичними програмами у сфері туризму, що дозволяє забезпечити цілісність національної туристичної системи та підвищити ефективність управління галуззю.

Стратегічне управління неможливе без якісного забезпечення обслуговування, адже управління якістю послуг визначає рівень задоволеності споживачів і формує репутаційний капітал підприємства. Впровадження стандартів обслуговування, систем внутрішнього контролю та механізмів оцінювання якості створює передумови для довгострокової лояльності клієнтів і стабільного фінансового результату (Білецький та ін. 2015).

Завершальним елементом сучасної парадигми стратегічного управління виступає креативний компонент, що передбачає застосування інноваційних підходів до формування сервісної пропозиції, цифровізації бізнес-процесів та розвитку бренду. Інноваційність та здатність до генерації нестандартних управлінських рішень перетворюються на стратегічний ресурс довгострокового розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність і стійкість навіть у високоневизначених умовах (Брич & Корман, 2018).

Для систематизації та наочного відображення історичної еволюції концепцій стратегічного менеджменту у сфері готельного бізнесу доцільно представити їх ключові характеристики, базові управлінські інструменти, логіку формування конкурентних переваг та практичне значення для підприємств у вигляді узагальнюючої таблиці (1.1). Такий підхід дозволяє структурувати складний теоретичний матеріал, продемонструвати послідовність трансформації управлінських парадигм – від класичних довгострокових планових моделей до гнучких цифрово-орієнтованих

стратегій – а також виявити взаємозв'язок між зміною зовнішнього середовища та еволюцією управлінських інструментів.

Це дозволяє краще усвідомити, як трансформація управлінських підходів сприяє ефективному відновленню діяльності готелів та забезпечує стійке конкурентне позиціонування.

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в сфері гостинності

Період	Концепція	Ключовий акцент	Основні інструменти	Значення для готельного бізнесу
1950–1960-ті рр.	Довгострокове планування	Прогнозування майбутнього на 5–10 років	Бюджетне планування, екстраполяція	Планування сезонної завантаженості номерного фонду
1970-ті рр.	Стратегічне планування	Аналіз зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, портфельні матриці	Реакція на посилення конкуренції
1980–1990-ті рр.	Стратегічний менеджмент	Динамічне управління змінами	Стратегічні карти, сценарне планування	Антикризове відновлення після економічних шоків
2000-ті рр. – сьогодення	Agile-менеджмент та цифрові стратегії	Швидка адаптація, інновації та сталість	AI, big data, revenue-management, нейромережі	Персоналізація послуг, онлайн-бронювання, швидке відновлення після війни

Розроблено автором на основі (Вдовічен та ін., 2020; Вдовічен & Чичун, 2018; Вдовічен & Вдовічена, 2023; Завідна, 2017; Мальська та ін., 2017; Нечаюк & Нечаюк, 2019; Босовська, 2015; Mazaraki et al., 2018).

Як видно з таблиці (1.1), еволюція концепцій стратегічного менеджменту демонструє поступовий перехід від класичних прогнозних моделей до інтегрованих, цифрових і креативних систем управління. Ця трансформація підкреслює необхідність поєднання традиційних методів із сучасними інноваційними підходами, що забезпечує ефективне відновлення діяльності готельних підприємств і формує довгострокові конкурентні переваги навіть у високоневизначених умовах.

Сучасний стратегічний менеджмент у сфері гостинності вже не зводиться до традиційного планування, а перетворюється на динамічну систему створення унікальної цінності для клієнта через глибоку цифровізацію, потужний брендинг, персоналізоване управління лояльністю та принципи сталого розвитку. Саме ці чотири напрямки сьогодні визначають, наскільки швидко та успішно готельне підприємство зможе відновити свою діяльність після кризи та закріпитися на ринку.

Для систематизації та наочного відображення взаємозв'язку сучасних концепцій стратегічного менеджменту та їх практичного впливу на відновлення діяльності готельних підприємств доцільно представити їх у вигляді рисунка (1.1). Це дозволяє чітко побачити, як окремі елементи утворюють єдину систему, де цифровізація служить фундаментом, брендинг і лояльність забезпечують залучення та утримання гостей, а сталий розвиток гарантує довгострокову життєздатність підприємства.



Рисунок 1.1. Сучасні концепції стратегічного менеджменту та їх роль у відновленні діяльності готельних підприємств

Розроблено автором на основі джерел (Мальська та ін., 2017; Нечаюк & Нечаюк, 2019; Босовська, 2015; Mazaraki et al., 2018; Білецький та ін., 2015; Брич & Корман, 2018)

Як видно з рисунка (1.1), сучасні концепції стратегічного менеджменту утворюють цілісну систему, де цифрова трансформація виступає технологічною основою, бренд-менеджмент і лояльність забезпечують ринкове закріплення, а сталий розвиток гарантує довгострокову життєздатність. Така модель дозволяє готельним підприємствам не просто виживати, а переходити на якісно новий рівень конкурентоспроможності навіть у складних регіональних умовах.

Таким чином, теоретичні засади стратегічного менеджменту в сфері гостинності формують надійну науково-методичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо відновлення діяльності готельних підприємств в умовах сучасних економічних та регіональних викликів.

1.2. Стратегічні напрями та інструменти відновлення діяльності готельних підприємств в умовах економічних та регіональних викликів

У контексті післявоєнного відновлення національної економіки стратегічні напрями розвитку готельних підприємств набувають особливої актуальності, оскільки саме інвестиційні параметри регіонального розвитку визначають можливості формування дієвих фінансово-економічних механізмів, здатних забезпечити не лише стабілізацію операційної діяльності, а й потужне розширення ресурсної бази та модернізацію матеріально-технічної інфраструктури. У наукових дослідженнях інвестиційний потенціал регіону характеризується як ключовий системоутворювальний чинник, що зумовлює розвиток підприємств сфери гостинності в умовах структурних деформацій та високої невизначеності зовнішнього середовища (Вдовічен, 2023). З огляду на це, інвестиційні стимули, механізми підтримки та інституційні умови стають визначальними у формуванні якісно нових туристичних продуктів, підвищенні економічної життєздатності й

відновленні конкурентоспроможності готельних підприємств у регіонах, які зазнали суттєвих кризових впливів.

Подальший розвиток сфери гостинності значною мірою залежить від здатності територій створювати й просувати власні регіональні бренди, що, згідно з емпіричними оцінками, виступають важливим стратегічним інструментом підвищення конкурентних позицій підприємств готельно-туристичного сектора (Вдовічена та ін., 2020). Ефективне брендингове позиціонування дає можливість локальним ринкам формувати унікальну ідентичність, відновлювати втрачену ринкову привабливість і пропонувати споживачам диференційовану цінність, що сприяє підвищенню стабільності попиту. За умов обмеженої платоспроможності населення та високої волатильності ринкової кон'юнктури брендування територій стає додатковим механізмом відновлення туристичного потоку й оптимізації ринкових стратегій готельних підприємств.

Водночас, як наголошує Вдовічен (2006) у роботі «Інвестиційні параметри регіонального розвитку», саме інвестиційно активні регіони демонструють найвищу стійкість і найкращі можливості для структурного оновлення сфери гостинності, що підтверджує важливість цілеспрямованої державної та муніципальної політики щодо стимулювання капітальних вкладень. Дослідженні «Розвиток регіональних брендів» підкреслює, що територіальний брендинг є критично необхідним інструментом для формування позитивного іміджу регіону, а отже – і для зміцнення ринкових позицій готельної індустрії (Вдовічена та ін., 2020).

Особливості управління стратегічним розвитком територіальної громади, що обумовлені сучасними умовами децентралізації та посиленням ролі локального самоврядування, визначають не лише рівень інституційної готовності регіону до інвестицій, а й потенціал відновлення сфери гостинності в посткризовий період (Вдовічен, 2023). Громади формують регуляторне та інфраструктурне середовище, необхідне для забезпечення ефективної координації інтересів влади, бізнесу та локальних спільнот, що

створює умови для сталого розвитку готельних підприємств та їх інтеграції в регіональні стратегії відновлення. Це інституційне підґрунтя відіграє ключову роль у формуванні узгоджених механізмів залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та забезпечення синергії між секторами регіональної економіки.

У кваліфікаційній роботі магістра, присвяченій особливостям управління стратегічним розвитком територіальної громади, підкреслюється, що саме локальний рівень прийняття рішень забезпечує найвищий ступінь адаптивності до викликів післявоєнного відновлення. Зокрема, на рівні громади визначається інфраструктурна готовність до розміщення туристичних потоків, рівень координації між суб'єктами регіональної економіки та наявність інституційних механізмів для підтримки інвестиційних проєктів. Це створює передумови для довгострокового розвитку готельної сфери та її інтеграції у ширші процеси просторового планування.

З огляду на зазначене, праці таких дослідників, як Вдовічен А. А. та Вдовічена О. Г., формують комплексне теоретико-методологічне підґрунтя для аналізу ролі інвестиційних параметрів і територіального брендингу в системі стратегічного управління відновленням сфери гостинності.

Трансформація умов функціонування підприємств готельно-туристичного сектора у воєнний період обумовила потребу у кардинальному перегляді стратегічних підходів до їхнього розвитку, зокрема у впровадженні гнучких антикризових моделей та адаптивних управлінських рішень (Скляр, 2022). Готельні підприємства були змушені переорієнтовувати свою діяльність на внутрішній туризм, оптимізувати продуктову лінійку відповідно до потреб тимчасово переміщених осіб, забезпечувати належні стандарти безпеки та інтегруватися у державні програми підтримки, спрямовані на збереження кадрового потенціалу. Така трансформація характеризується високим рівнем організаційної складності та потребує модернізації системи управління ризиками.

Сфера гостинності Буковини, незважаючи на високу чутливість до зовнішніх шоків, демонструє значний потенціал для відновлення, що засвідчується результатами монографічного дослідження розвитку регіональних підприємств у кризових умовах (Кифяк, 2021). Згідно з ним, найбільш ефективними інструментами антикризового менеджменту стають локальні стратегії, орієнтовані на розвиток внутрішнього туризму, підтримку малих і середніх підприємств, інтеграцію з регіональними програмами соціально-економічного розвитку та механізмами збереження кадрового потенціалу. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, а й створити базу для нового етапу стійкого економічного зростання.

Для систематизації стратегічних напрямів і інструментів відновлення діяльності готельних підприємств у регіональному контексті доцільно представити їх взаємозв'язок у вигляді рисунка (1.2), що дозволяє наочно продемонструвати, як інвестиційні параметри, регіональний брендинг, стратегічне управління громадою, воєнна трансформація та кризові умови Буковини утворюють єдину, взаємопосилюючу систему відновлення.



Рисунок 1.2. Стратегічні напрями та інструменти відновлення діяльності готельних підприємств Буковини в кризових умовах

Розроблено автором на основі (Стратегія розвитку Чернівецької області, 2020; Чаркіна та ін., 2021; Охріменко, 2019; Melnychenko et al., 2020)

Як видно з рисунка (1.2), стратегічні напрями та інструменти відновлення діяльності готельних підприємств утворюють цілісну, взаємопов'язану систему, де кожен елемент посилює дію інших. Це свідчить про те, що лише комплексне застосування всіх стратегічних напрямів здатне забезпечити не просто повернення до довоєнних показників, а якісно новий рівень стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств Буковини в умовах сучасних економічних та регіональних викликів.

У ширшому концептуальному контексті важливо зазначити, що висновки Вдовічена А. А. та Вдовіченої О. Г. узгоджуються із загальною тенденцією сучасної економічної науки, яка підкреслює визначальну роль інвестиційної активності та територіальної ідентичності у процесах відновлення посткризових секторів економіки. Їхні результати досліджень дозволяють сформувати багаторівневу модель взаємозв'язку між інвестиційною привабливістю, брендингом територій і стратегічним управлінням готельними підприємствами.

Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року визначає комплекс пріоритетних напрямів, спрямованих на відновлення та подальший розвиток сфери гостинності, що передбачає інтеграцію готельних підприємств у ширшу загальнорегіональну туристичну систему; при цьому ключовими складовими є не лише технічне оновлення матеріально-технічної та інформаційної інфраструктури, а й створення ефективних умов для залучення інвестицій, забезпечення економічної мобільності та стимулювання внутрішнього туризму як визначального важеля післявоєнного економічного відродження Буковини, що, своєю чергою, сприяє формуванню конкурентного середовища на регіональному ринку туристичних послуг та забезпечує комплексне поєднання економічних, соціальних і культурних аспектів розвитку (Стратегія розвитку, 2020).

Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом у кризових умовах передбачають комплексну інтеграцію антикризових заходів із довгостроковими орієнтирами розвитку, що формує цілісну модель адаптивного стратегічного управління. Такий підхід дає змогу підприємствам не лише мінімізувати потенційні економічні втрати, пов’язані з високою волатильністю попиту, зниженням платоспроможності споживачів та трансформацією їх поведінкових моделей, але й створювати передумови для подальшого зростання в умовах нестабільного ринкового середовища. Водночас стратегічна гнучкість дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики шляхом диверсифікації послуг, переорієнтації на нові сегменти клієнтів і використання цифрових каналів комунікації.

Особливого значення набуває адаптація цінової політики з урахуванням еластичності попиту та конкурентного середовища, удосконалення маркетингових стратегій із акцентом на персоналізацію та онлайн-просування, оптимізація операційних процесів через впровадження сучасних технологій управління, а також підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів (Чаркіна та ін., 2021).

У науковому дослідженні Охріменко (2019) «Національна туристична система» обґрунтовано ключову роль узгодження регіональних стратегій розвитку туризму з національними пріоритетами державної економічної політики. Авторка розглядає туристичну сферу як цілісну систему, ефективність якої залежить від координації управлінських рішень на різних рівнях – державному, регіональному та локальному. Такий підхід забезпечує раціональне використання державних програм підтримки, грантових ресурсів, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних механізмів для відновлення й модернізації готельних підприємств. Особлива увага приділяється формуванню багаторівневого управлінського середовища, здатного гармонізувати інтереси бізнесу, органів влади та територіальних

громад, що створює передумови для досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту.

У контексті відновлення сфери гостинності це означає необхідність інтеграції стратегій окремих підприємств із регіональними програмами розвитку туризму та національними планами економічної трансформації. Така синхронізація підвищує інвестиційну привабливість об'єктів, сприяє доступу до фінансових інструментів підтримки та забезпечує прозорість і прогнозованість управлінських процесів.

Для наочного та системного відображення стратегічних напрямів відновлення сфери гостинності доцільно представити їх у вигляді таблиці (1.2), яка демонструє комплексність підходу та поєднання різних інструментів управління – економічних, організаційних, маркетингових, інноваційних і соціальних. Така структуризація дозволяє чітко простежити взаємозв'язок між окремими заходами, оцінити їх потенційний синергетичний ефект і обґрунтувати необхідність їх інтегрованої реалізації в межах єдиної стратегії відновлення та сталого розвитку підприємств сфери гостинності.

Таблиця 1.2

Комплекс стратегічних напрямів відновлення та розвитку сфери гостинності Чернівецької області

Стратегічний напрям	**Основні завдання**	**Заходи та практики**
Технічне оновлення інфраструктури	Модернізація готельних закладів, транспортних вузлів та інформаційних систем	Впровадження сучасного обладнання, цифрових систем бронювання та управління, оновлення логістичної та комунікаційної інфраструктури
Залучення інвестицій	Привернення державних і приватних капіталовкладень	Організація інвестиційних форумів, грантових конкурсів, публічно-приватних партнерств, розробка механізмів податкового стимулювання
Сприяння внутрішньому туризму	Розвиток внутрішніх туристичних потоків та локальних маршрутів	Розробка туристичних пакетів для внутрішніх туристів, просування регіональних брендів, організація фестивалів, культурних та гастрономічних заходів

Антикризові заходи	Забезпечення стабільності функціонування підприємств у кризові періоди	Адаптація цінової політики, гнучкі маркетингові стратегії, оптимізація операційних процесів, моніторинг ризиків та формування системи раннього реагування
Інтеграція з національною туристичною системою	Узгодження з державними пріоритетами та розвиток транскордонних проєктів	Спільні маркетингові ініціативи, координація з центральними органами влади, розвиток транскордонного та міжрегіонального туризму
Прогнозування та foresight	Сценарне планування та оцінка ризиків	Використання foresight-технологій для оцінки ризиків, моделювання потенційних сценаріїв розвитку, формування гнучких стратегій відновлення

Розроблено автором на основі (Стратегія розвитку Чернівецької області, 2020; Чаркіна та ін., 2021; Охріменко, 2019; Melnychenko et al., 2020).

Таблиця (1.2) показує, що ефективне відновлення та розвиток готельної сфери Чернівецької області можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує модернізацію матеріально-технічної бази, стимулювання інвестиційної активності, розвиток внутрішнього туризму та інтеграцію з національною туристичною системою, що, у свою чергу, забезпечує синергію між економічними, соціальними та управлінськими інструментами, критично необхідними у післявоєнний період.

Управління національною туристичною системою, як показує дослідження Охріменко (2020) демонструє необхідність переходу від фрагментарного підходу до системного стратегічного управління, що дозволяє готельним підприємствам Буковини ефективно інтегруватися в національну туристичну систему через спільні маркетингові проєкти, транскордонний туризм, а також координувати дії з центральними органами влади з метою підвищення стійкості та адаптивності регіонального туристичного сектору.

Foresight-технології економічних систем, як зазначено в дослідженні Melnychenko et al., (2020) дозволяють не лише прогнозувати розвиток сфери гостинності в умовах високої невизначеності, а й оцінювати потенційні ризики та формувати стратегічно обґрунтовані і гнучкі підходи до

відновлення, що є особливо актуальним для регіонів із високим рівнем кризових впливів та обмеженою платоспроможністю населення.

Туристична система регіону, як підкреслюють Бойко та ін. (2017), являє собою динамічне утворення, розвиток якого безпосередньо залежить від узгодженості стратегій готельних підприємств із загальнорегіональними та національними пріоритетами, створюючи передумови для синергетичного ефекту та стійкого зростання галузі навіть у складних економічних і післявоєнних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРАТ «ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЧЕРЕМОШ»

2.1. Організаційно-правова характеристика, фінансово-економічний стан та поточна діяльність ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»

Організаційно-правова специфіка функціонування ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош», зареєстрованого як приватне акціонерне товариство і включеного до Єдиного державного реєстру юридичних осіб з ідентифікаційним кодом 02574248, полягає у наділенні суб’єкта господарювання повним обсягом цивільної діє- та правоздатності, що, у свою чергу, створює передумови для безперешкодного здійснення широкого спектра господарсько-комерційних операцій у сфері готельного господарства. Локація підприємства в межах міста Чернівці та закріплений за ним основний вид діяльності за класифікацією КВЕД 55.10 визначають не лише його ринкову спеціалізацію, а й зумовлюють необхідність дотримання підвищених стандартів організаційного, сервісного й інфраструктурного забезпечення, характерних для сучасних колективних засобів розміщування (ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош», 2026).

Тривалий, майже п’ятнадцятирічний період повної консервації та систематичної відсутності капітальних інвестицій, що супроводжувався прогресуючим фізичним зношенням конструктивних елементів будівлі, спричинив критичне техніко-експлуатаційне виснаження матеріально-технічної бази комплексу. Руйнація інженерних мереж, деградація елементів теплозабезпечення та енергопостачання, а також корозійно-структурні порушення внутрішніх комунікацій сформували високий ступінь інфраструктурної дисфункціональності, який, відповідно до експертних оцінок, потребує не часткових ремонтних втручань, а комплексної відбудовної стратегії, що передбачає відновлення несучих конструкцій, модернізацію технічних систем та приведення готельного фонду у відповідність до нормативів енергоефективності й архітектурно-технічної безпеки (Чернівецький промінь, 2025).

Інформаційні повідомлення регіонального медіасегменту, оприлюднені у лютому 2025 року, засвідчили перехід об’єкта від тривалої стадії пасивного простою до етапу реальної активізації процесів відновлення, ініційованих потенційними інвесторами та підтриманих органами місцевого самоврядування Чернівецька міська рада. Зокрема, планується не лише реконструкція основного готельного корпусу, а й формування сучасного туристичного комплексу мультифункціонального типу, який відповідатиме стандартам доступності, екологічної адаптивності, архітектурної інтегрованості та інфраструктурної сумісності з існуючою туристичною екосистемою регіону Чернівецька область (Пасайлюк, 2025).

Узагальнені висновки, сформульовані у працях Denysenko & Breus (2020) підтверджують, що відновлення масштабних готельних об’єктів здатне виступати не лише точковим інвестиційним проєктом, а й важливим детермінантом економічного мультиплікатора, який посилює ділову активність у суміжних секторах. Ідеться про стимулювання зайнятості, збільшення податкових надходжень, формування нових логістичних та сервісних ланцюгів, а також активізацію внутрішнього й в’їзного туризму,

що отримує особливу актуальність у контексті реконструкції комплексу «Черемош», здатного відновити історичну роль одного з найбільших готельних об’єктів міста.

У науковому дослідженні Shevchuk & Denysenko (2020), простежується методологічно обґрунтований підхід до прогнозування фінансових результатів готелів, що повертаються до операційної діяльності після тривалих періодів простою. Автори вказують, що за умов застосування адаптивної маркетингової стратегії, раціоналізації тарифної політики та оптимізації каналів збуту готельних послуг оновлений об’єкт здатен досягти точки беззбитковості вже протягом другого–третього року функціонування.

Такий підхід, екстрапольований на ситуацію ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош», дає підстави стверджувати, що його ринкова реінтеграція може відбуватися у прискореному темпі завдяки поєднанню вигідної локації, сформованої у минулому брендової впізнаваності та потенційно високої інвестиційної віддачі реконструкційного проєкту.

Для наочного відображення динаміки організаційно-правового та функціонального стану ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» доцільно представити ключові етапи його розвитку у вигляді рисунка (2.1), що дозволяє систематизувати хронологію занедбаності та поточні перспективи відновлення.

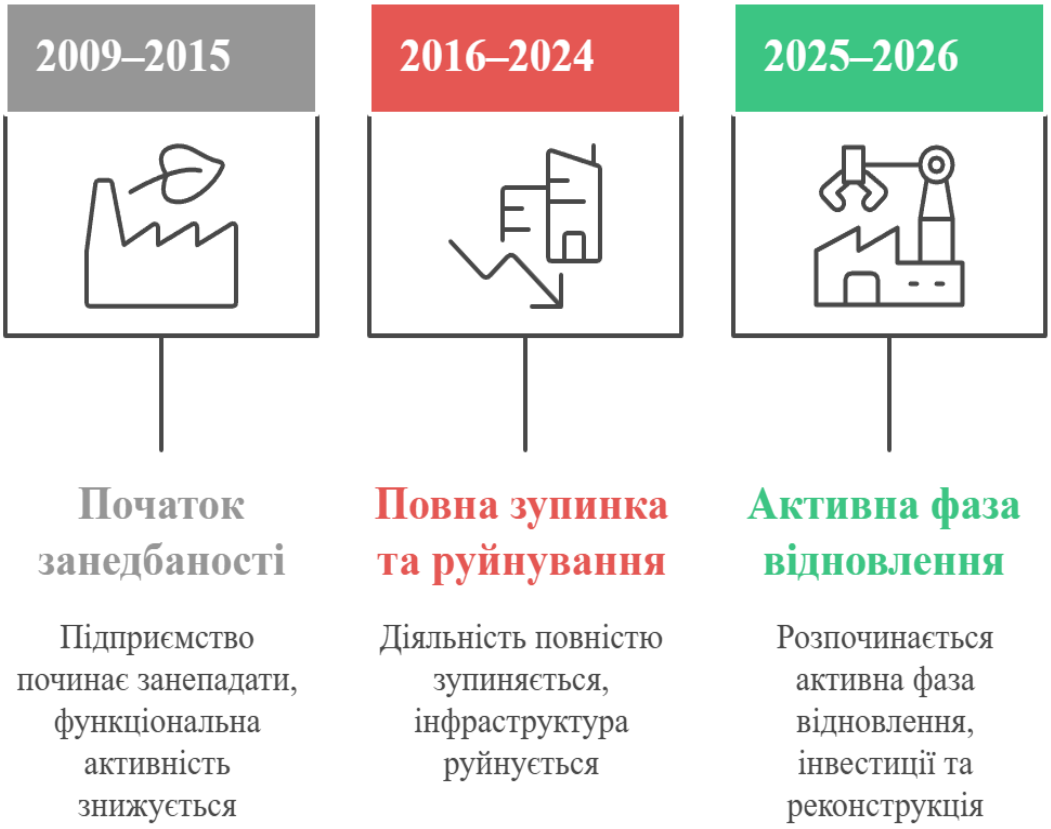


Рисунок 2.1. Хронологія стану ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» (2009–2026 рр.)

Розроблено автором на основі (Пасайлюк, 2025)

Як видно з рисунка (2.1), тривалий період повної консервації об’єкта призвів до критичного зниження його вартості та функціональних можливостей, проте поява реальних інвестиційних планів у 2025 році створює передумови для швидкого переходу до стадії активного відновлення та повернення комплексу до числа провідних готельних об’єктів Чернівців.

Інноваційні технології в готельному господарстві на сучасному етапі набувають визначальної ролі у процесі реанімації та реінтеграції в ринковий простір таких об’єктів, як ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош», оскільки їх імплементація забезпечує не лише модернізацію фізичної інфраструктури й оновлення технічного забезпечення, а й формує принципово новий рівень операційної взаємодії між підсистемами управління номерним фондом, цифровими платформами бронювання, сервісно-комунікаційними модулями та системами контролю якості.

Ураховуючи різку ресурсну обмеженість підприємства, тривалу консервацію та потребу у швидкому досягненні операційної рентабельності, саме інноваційні рішення – від автоматизованих PMS-систем до енергоефективних технологій та інтегрованих CRM-комплексів – постають фундаментальним інструментом мінімізації витрат і прискорення відновлення економічної життєздатності готельного комплексу (Капліна та ін., 2018).

У межах готельної справи як міждисциплінарної сфери знань, що поєднує управлінські, інженерні, сервісологічні та маркетингові компоненти, наголошується на необхідності цілісного, багаторівневого підходу до реновації об’єктів, які впродовж тривалого часу перебували у стані деградації інфраструктури. Відновлення таких комплексів, особливо тих, що сформувалися в період радянської забудови, передбачає не лише модернізацію інженерних комунікацій, оновлення номерного фонду й приведення матеріально-технічної бази у відповідність до сучасних норм будівельної та експлуатаційної безпеки, але й глибоке концептуальне переосмислення формату обслуговування, сервісної моделі, маркетингової політики та кадрової стратегії, які мають функціонувати як взаємопов’язані елементи нової управлінської парадигми, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства (Корж та ін., 2015).

Дані Державна служба статистики України, що фіксують стійку динаміку скорочення обсягів діяльності колективних засобів розміщування на території Чернівецька область у 2020–2024 роках, свідчать про системну трансформаційну кризу регіонального ринку гостинності, яка, у свою чергу, безпосередньо резонує з фінансово-економічною ситуацією ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош». Тривала зупинка операційної діяльності, накопичення податкових і комунальних зобов’язань, втрата ринкової позиції та різке скорочення вартості основних активів сформували сукупність негативних ефектів, що суттєво ускладнюють потенційну інвестиційну привабливість об’єкта і підвищують залежність проєкту реновації від зовнішніх інституційних стимулів, включно з державною

підтримкою й податковими преференціями (Державна служба статистики, 2026).

Нормативні зміни, закріплені Законом України № 962-IX від 04.11.2020 року, що вносять корективи до Податкового кодексу України, створили комплекс спеціальних регуляторних умов, покликаних підтримати підприємства готельного господарства, які реалізують реконструкційні чи відновлювальні проєкти в умовах воєнного стану. Запровадження можливостей застосування знижених ставок оподаткування, реструктуризації податкового боргу, відстрочення обов'язкових платежів і часткової компенсації витрат, пов'язаних із впровадженням енергоефективних заходів, формує сприятливе правове середовище, яке може істотно зменшити фінансове навантаження на ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» та підвищити економічну здійсненність проєкту його відновлення (Закон № 962-IX, 2020).

Показовим кейсом успішної реновації масштабного радянського готельного комплексу є готель Готель «Дніпро», реконструкція якого продемонструвала, що інтеграція цифрових сервісів, переоблаштування номерного фонду, впровадження сучасних стандартів доступності та стратегічна реструктуризація сервісного процесу можуть радикально змінити як економічну ефективність об'єкта, так і його соціально-репутаційний вплив на туристичну інфраструктуру міста. Аналогічний сценарій, екстрапольований на чернівецький комплекс «Черемош» – з урахуванням його архітектурного масштабу, географічної локації та потенціалу включення в туристичний кластер міста Чернівці – виглядає не лише концептуально обґрунтованим, а й економічно реалістичним, що робить реконструкцію об'єкта одним із потенційно найбільш ефективних інвестиційних напрямів у регіоні (Готель «Дніпро», 2026).

Для порівняльного аналізу поточного стану ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» із успішним досвідом реновації подібних об'єктів доцільно представити ключові показники у вигляді таблиці (2.2), що дозволяє

чітко виявити критичні розриви та визначити пріоритетні напрями інвестицій для ефективного відновлення діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика стану ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» та успішного прикладу реновації (готель «Дніпро», Київ)

Показник	**ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» (2024)**	**Готель «Дніпро» після реновації**	**Розрив та необхідні заходи відновлення**
Ступінь фізичного зносу	85–90 % (повна зупинка з 2009 р.)	15–20 % після реконструкції	Капітальна реконструкція несучих конструкцій та інженерних мереж
Завантаженість номерного фонду	0 %	72–78 %	Впровадження сучасної системи бронювання та маркетингу
Фінансово-економічний стан	Збитковий, значна податкова заборгованість	Прибутковий з 2-го року	Отримання податкових пільг та інвестицій
Рівень сервісу та цифровізації	Відсутній	Повна цифрова інфраструктура	Введення CRM, AI та онлайн-сервісів
Інвестиційна привабливість	Низька	Висока	Розробка бізнес-плану та регіонального брендингу

Розроблено автором на основі (Капліна та ін., 2018; Корж та ін., 2015; Державна служба статистики України, 2026.; (Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій, 2020; Готель «Дніпро», 2026.)

Як видно з таблиці (2.1), ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» перебуває у критичному стані порівняно з успішним прикладом реновації готелю «Дніпро», де комплексне застосування інноваційних технологій, податкових преференцій та сучасних управлінських підходів дозволило досягти швидкого відновлення та стабільного прибутку. Це підкреслює нагальну необхідність термінового впровадження аналогічних заходів для

чернівецького комплексу з метою мінімізації ризиків і забезпечення стійкого розвитку в регіональному контексті.

Таким чином, друга частина підрозділу підтверджує, що організаційно-правова характеристика та поточний фінансово-економічний стан ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» вимагають негайного комплексного стратегічного втручання, що стане основою для подальшого SWOT-аналізу та розробки рекомендацій у наступних розділах роботи.

2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємства та основні проблеми відновлення в умовах сучасних економічних та регіональних викликів

SWOT-аналіз ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» дозволяє здійснити комплексну оцінку внутрішніх детермінант діяльності підприємства, включаючи сильні та слабкі сторони, а також зовнішніх факторів, представлених можливостями та загрозами, які формують стратегічний ландшафт функціонування об’єкта в умовах післявоєнної економічної нестабільності, регіональної асиметрії розвитку та високої волатильності туристичного ринку; застосування такого підходу забезпечує ідентифікацію критичних розривів між поточним станом об’єкта та вимогами сучасного туристичного середовища, визначення пріоритетних напрямів інвестицій, модернізації матеріально-технічної бази та цифровізації, необхідних для переходу від кризового функціонування до стійкого розвитку, який враховує регіональні особливості і потенціал внутрішнього туризму (Кащук та ін., 2023).

Однією з ключових внутрішніх слабкостей підприємства є відсутність сучасних автоматизованих систем управління, що включають цифрові інструменти бронювання, контролю завантаженості номерного фонду та оптимізації операційних процесів, а також відсутність нейромережевих технологій для прогнозування попиту та персоналізованого ціноутворення. Це суттєво обмежує адаптивність підприємства до динаміки ринку та ефективність стратегічного планування, оскільки без інтеграції таких систем

ПРАТ «Черемош» не здатне оперативно реагувати на зміну споживчих преференцій і конкуренційного середовища регіону. В умовах високої волатильності туристичного сектору такі обмеження значно знижують конкурентоспроможність підприємства та ускладнюють його інтеграцію в сучасні цифрові екосистеми гостинності, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та довгострокового функціонування (Романуха & Мастабай, 2023).

Крім того, відновлення та модернізація підприємства потребує інтеграції цифрових трендів і інноваційних підходів у стратегічне управління, включно із застосуванням інтелектуальних алгоритмів для оптимізації ресурсного навантаження, підвищення якості обслуговування та формування конкурентних переваг. Особливого значення набуває використання аналітичних систем для прогнозування попиту, управління завантаженістю номерного фонду та персоналізації сервісу, що дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності та покращити клієнтський досвід. Такий підхід забезпечує можливість ефективної інтеграції підприємства в регіональні туристичні маршрути та культурні проєкти, сприяє розширенню партнерських зв’язків і підвищенню впізнаваності бренду, одночасно зменшуючи ризики, пов’язані з обмеженим фінансуванням та високим рівнем регіональної конкуренції (Фостолович & Боцян, 2022).

Зовнішні загрози діяльності ПРАТ «Черемош» зумовлені спадом туристичних потоків у Чернівецькій області, викликаним воєнною нестабільністю, економічною невизначеністю та загальним зниженням платоспроможності населення, що в сукупності створює додаткові бар’єри для відновлення готельного комплексу та обмежує можливості його швидкої інтеграції в активні туристичні потоки. Крім того, вагомий вплив мають зростання витрат на енергоносії, порушення логістичних ланцюгів, а також посилення конкуренції з боку гнучкіших малих форм розміщення, які швидше адаптуються до змін ринкового середовища. На думку експертів,

саме комплексне врахування цих зовнішніх факторів, поєднане з оптимізацією внутрішніх ресурсів і впровадженням інноваційних механізмів управління, дозволяє закласти підвалини для стабільного економічного росту, підвищення ефективності функціонування підприємства та формування конкурентних переваг на регіональному ринку (Гребенюк та ін., 2021).

На думку Денисенка (2020), стратегічне планування відновлення готельного підприємства має включати довгострокову перспективу інтеграції в національні та регіональні туристичні системи, створення сучасної цифрової інфраструктури, формування високих стандартів якості та сервісу, а також активне використання державних програм підтримки та податкових преференцій. Водночас важливим є врахування необхідності диверсифікації джерел доходів, розвитку партнерських зв’язків і впровадження інноваційних бізнес-моделей, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити інвестиційну привабливість комплексу та забезпечити його конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для систематизації результатів проведеного аналізу доцільно представити таблицю (2.2), що дозволяє чітко візуалізувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози в умовах сучасних економічних та регіональних викликів. Такий підхід забезпечує структуроване узагальнення отриманих даних, сприяє більш глибокому розумінню взаємозв’язків між окремими факторами впливу та формує цілісне бачення стратегічного становища суб’єкта господарювання на ринку, що є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.2

Деталізований SWOT-аналіз діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)

Центральне розташування – доступ до транспортних вузлів, близькість до туристичних маршрутів	Деградація будівлі та мереж – понад 85 % зносу інженерних систем, необхідність значних капіталовкладень
Історична цінність та бренд – впізнаваність серед туристів та місцевого населення	Відсутність цифрових систем – немає онлайн-бронювання, автоматизації управління, CRM
Інтеграція в регіональні проєкти – потенціал для участі в культурних та гастрономічних маршрутах	Низький рівень сервісу – відсутність стандартів обслуговування та сучасних методик управління гостинністю
Державна підтримка та інвестиційний потенціал – можливість залучення грантів і податкових преференцій	Недостатня кваліфікація персоналу – потреба в навчанні та підвищенні компетенцій
Можливість створення додаткових туристичних продуктів – пакети послуг, включно з культурними та рекреаційними програмами, що підвищує мультиплікативний ефект для економіки регіону	Обмежена маркетингова стратегія – відсутність комплексних рекламних кампаній і промоції на національному рівні
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Державні програми та пільги – податкові відстрочки, гранти на реконструкцію, компенсації за енергоефективність	Скорочення туристичних потоків – воєнні ризики та економічна нестабільність
Розвиток регіонального брендингу – підвищення привабливості Буковини для туристів	Висока конкуренція – сусідні регіони з кращою інфраструктурою
Цифровізація та нейромережі – прогнозування попиту, автоматизоване ціноутворення, персоналізований маркетинг	Подальше руйнування об’єкта – через відсутність інвестицій і контрольованого управління
Розширення сервісів – SPA, конференц-зали, кейтеринг, спортивні програми	Сезонна нестабільність доходів – коливання завантаженості та економічні фактори
Партнерство з туристичними операторами – розвиток спільних проєктів і пакетів послуг, що стимулює внутрішній і зовнішній туризм	Регуляторні зміни – можливі нові податкові або ліцензійні обмеження для готельного бізнесу

Розроблено автором на основі (Фостолович & Боцян, 2022; Гребенюк та ін., 2021; Денисенко & Бреус, 2020; Басюк та ін., 2019; Давидова, 2015; Дубодєлова, 2008; Кудла, 2019; Брич & Охота, 2018)

Розширений SWOT-аналіз зображений в таблиці (2.2) підтверджує, що ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» має суттєві внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості для відновлення діяльності, проте критичні слабкі сторони (технічна деградація, відсутність цифрових систем, низький

рівень сервісу) і зовнішні загрози (воєнна нестабільність, конкуренція, регуляторні ризики) потребують комплексного стратегічного підходу. Оптимізація управління, модернізація інфраструктури, впровадження цифрових технологій та розвиток нових туристичних продуктів здатні забезпечити стійкий розвиток та підвищення економічної ефективності підприємства

На завершальному етапі першої частини SWOT-аналізу ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» було системно визначено критичні внутрішні слабкі сторони підприємства, зокрема повну занедбаність матеріально-технічної бази, відсутність цифрових систем управління та низький рівень якості послуг, а також основні зовнішні загрози, серед яких економічна нестабільність, воєнні ризики та регіональна конкуренція. Однак для формування комплексної стратегії відновлення діяльності підприємства цього недостатньо: необхідно здійснити глибокий аналіз окремого критичного аспекту функціонування готельного комплексу – рівня якості послуг, який є визначальним для конкурентоспроможності та репутаційного капіталу об’єкта.

Комплексний підхід до оцінки якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі, який був розроблений і представлений Басюк та ін. (2019), дозволяє зробити висновок про те, що низький рівень обслуговування, обумовлений тривалою занедбаністю об’єкта, становить одну з найсерйозніших внутрішніх слабких сторін ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош». Саме якість послуг безпосередньо визначає рівень задоволеності гостей, ймовірність повторного відвідування після завершення реконструкції та формування репутаційного капіталу підприємства, що є критично важливим в умовах високої регіональної конкуренції.

Дослідження управління якістю у готельно-ресторанному господарстві, проведене Давидова (2015), підтверджує, що відсутність системи контролю якості та єдиних стандартів обслуговування створює значні перешкоди для швидкого відновлення репутації підприємства, навіть після завершення

реконструкції. Це обумовлено тим, що сучасний споживач пред'являє високі вимоги до рівня сервісу, а відповідність цим стандартам у післявоєнному економічному середовищі стає визначальним фактором конкурентоспроможності.

Система управління якістю готельних послуг, проаналізована Дубодєлова (2008) свідчить про те, що відсутність сучасних стандартів та механізмів оцінювання якості на підприємстві підвищує ризик залишитися неконкурентоспроможним на ринку. В умовах регіональної економічної нестабільності та високої волатильності туристичного попиту саме стандартизовані процедури контролю якості і моніторинг сервісу стають ключовими чинниками для забезпечення стабільної операційної діяльності та довгострокової стійкості бізнесу.

Управління якістю в туризмі, досліджене Кудла (2019), акцентує увагу на тому, що рівень надання послуг є визначальним фактором конкурентоспроможності готельних підприємств у регіоні. Відсутність ефективних інструментів оцінки і контролю якості в умовах тривалої занедбаності комплексу «Черемош» становить одну з головних внутрішніх перешкод для успішного відновлення діяльності, оскільки без цього підприємство не може конкурувати з сучасними об'єктами регіональної інфраструктури гостинності.

Поєднання внутрішніх слабких сторін підприємства, до яких належать занедбаність інфраструктури, відсутність цифровізації та сучасних стандартів обслуговування, із зовнішніми загрозами, такими як економічна нестабільність, зниження туристичних потоків та висока регіональна конкуренція, створює надзвичайно складне середовище для відновлення. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність застосування комплексного стратегічного підходу, що включає одночасне усунення внутрішніх недоліків та максимальне використання зовнішніх можливостей (Брич & Охота, 2018).

Для наочного узагальнення основних проблем відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» доцільно представити їх у вигляді

рисунка (2.2), що дозволяє чітко візуалізувати взаємозв'язок внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз, які найбільше гальмують процес відродження підприємства.



Рисунок 2.2. Основні проблеми відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»

Розроблено автором на основі (Давидова, 2015; Дубодєлова, 2008; Кудла, 2019; Брич & Охота, 2018)

Як видно з рисунка (2.2), основні проблеми відновлення діяльності підприємства утворюють взаємопосилюючий негативний цикл, де внутрішні слабкі сторони (занедбаність, відсутність сучасних технологій і стандартів якості) значно посилюють вплив зовнішніх загроз. Це свідчить про те, що без комплексного стратегічного втручання, спрямованого на одночасне усунення внутрішніх вад і нейтралізацію зовнішніх ризиків, успішне відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» буде надзвичайно ускладненим.

Таким чином, проведений аналіз ключових проблем відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» демонструє нагальну потребу у впровадженні інтегрованих стратегічних заходів, спрямованих на

ліквідацію внутрішніх слабких сторін і реалізацію потенційних можливостей зовнішнього середовища, що стане фундаментом для розробки практичних рекомендацій, які будуть представлені у третьому розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ПРАТ «ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЧЕРЕМОШ»

3.1. Запропоновані стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо управління відновленням діяльності готельного підприємства

Запропоновані стратегічні напрями відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» ґрунтуються на системній інтеграції сучасних концепцій стратегічного менеджменту, бренд-менеджменту та управління лояльністю споживачів з особливостями регіонального розвитку Чернівецької області, що дозволяє сформувати багаторівневу та багатовекторну систему заходів, здатну забезпечити одночасне усунення внутрішніх організаційних, фінансово-економічних та технологічних обмежень підприємства та максимальне використання зовнішніх можливостей ринку, особливо в умовах післявоєнної економічної трансформації та високої волатильності туристичної сфери. Такий підхід передбачає перехід від фрагментарного реагування на кризові явища до проактивного стратегічного управління, що базується на принципах стійкості, інноваційності, адаптивності та клієнтоцентричності, забезпечуючи не лише відновлення операційної діяльності, а й формування довгострокових конкурентних переваг як на регіональному, так і на національному рівнях.

Бренд-менеджмент, як ключовий стратегічний інструмент відновлення діяльності комплексу «Черемош», передбачає створення сильної регіональної ідентичності об’єкта, що дозволяє позиціонувати його як унікальний туристичний продукт, здатний конкурувати з сучасними готельними комплексами завдяки гармонійному поєднанню історичної автентичності, культурної спадщини та сучасних стандартів комфорту. Такий підхід не тільки сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги, але й підвищує рівень пізнаваності та привабливості комплексу для потенційних інвесторів, партнерів та туристів, одночасно стимулюючи розвиток регіонального туристичного кластера (Вдовічен & Вдовічена, 2019).

Як зазначають Вдовічен і Вдовічена (2018), організаційні заходи у сфері виставкової діяльності можуть стати ефективним інструментом просування відновленого комплексу, оскільки проведення тематичних виставок, ярмарків, презентаційних заходів та міжнародних форумів дозволяє залучати цільову аудиторію, потенційних партнерів і інвесторів вже на етапі реконструкції, одночасно формуючи позитивний імідж підприємства, посилюючи його ринкову присутність та сприяючи розвитку транскордонного туристичного співробітництва.

Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства є критично важливим, оскільки сучасні CRM-системи, онлайн-платформи бронювання, аналітика на основі штучного інтелекту та автоматизовані системи управління номерним фондом і revenue-management дозволяють не лише підвищити ефективність операційної діяльності, а й оптимізувати завантаженість номерного фонду, знизити витрати, сформувати аналітичні бази даних щодо поведінки гостей та забезпечити динамічне ціноутворення, що є ключовим для адаптації до умов високої конкуренції та обмеженого фінансування (Вдовічен & Вдовічена, 2025).

Управління лояльністю споживачів передбачає формування довгострокових емоційних і економічних відносин із гостями через персоналізовані програми лояльності, інтеграцію систем зворотного зв’язку, бонусні накопичувальні програми, VIP-пропозиції та емоційний брендинг, що дозволяє забезпечити стабільний потік повторних візитів і рекомендацій, підвищення середнього чека та зниження залежності від сезонних коливань попиту. Такий підхід є особливо важливим у післявоєнному контексті, коли споживач пред’являє високі вимоги до сервісу, а регіональна економічна нестабільність підсилює необхідність максимального залучення і утримання клієнтів (Вдовічен та ін., 2025).

Інтеграція всіх перелічених інструментів у єдину систему стратегічного управління забезпечує гнучкість організаційної структури, орієнтованої на інновації та клієнтоцентричність, дозволяє керівництву підприємства швидко

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно координувати стратегічні дії на всіх рівнях і комплексно підвищувати ефективність процесів відновлення діяльності, формуючи довгострокові конкурентні переваги в регіоні (Вдовічен & Вдовічена, 2023).

Для наочного представлення взаємозв'язку запропонованих стратегічних напрямів доцільно використати рисунок (3.1), що дозволяє чітко візуалізувати, як бренд-менеджмент, цифровізація, виставкова діяльність, управління лояльністю та загальні принципи менеджменту утворюють єдину, взаємопосилюючу систему відновлення діяльності підприємства.



Рисунок 3.1. Взаємозв'язок стратегічних напрямів відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош»

Розроблено автором на основі (Вдовічен & Вдовічена, 2019; Вдовічен & Вдовічена, 2018; Вдовічен та ін., 2025; Вдовічена, 2025)

Як видно з рисунка (3.1), запропоновані стратегічні напрями утворюють замкнену систему, де кожен елемент підсилює інші, що створює умови для комплексного та стійкого відновлення діяльності готельного підприємства.

Формування та управління брендинговими технологіями в умовах інтеграційних процесів, детально обґрунтовані Вдовічен і Вдовічена (2023), створюють концептуально-методологічну основу для модернізації

стратегічного управління туристичними об’єктами в умовах регіональної та євроінтеграційної трансформації. У контексті діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» це передбачає розробку комплексної бренд-платформи, яка функціонує не лише як інструмент маркетингової комунікації, а як системоутворюючий елемент загальної стратегії розвитку підприємства. Така бренд-платформа має інтегрувати історичну та культурну спадщину Буковини, архітектурну унікальність об’єкта, його соціальне значення для регіону з сучасними цифровими інструментами просування – офіційним вебсайтом із багатомовною адаптацією, мобільними застосунками, активною присутністю у соціальних мережах, інтерактивними сервісами бронювання та віртуальними турами.

Синтез традиційної ідентичності з цифровими технологіями дозволяє забезпечити відновлення впізнаваності бренду, сформувати чітке позиціонування на внутрішньому та міжнародному ринках і створити довгострокову конкурентну перевагу. Водночас відбувається синергія між матеріально-технічною реконструкцією комплексу та формуванням його сучасного іміджу, що безпосередньо впливає на підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення довіри з боку партнерів та зростання лояльності споживачів, мінімізуючи вплив зовнішніх економічних і регіональних ризиків.

Розробка такої бренд-платформи є багатоетапним процесом стратегічного характеру. На першому етапі здійснюється глибокий аналіз цільових сегментів туристів із урахуванням географічної структури попиту, мотивацій подорожей, платоспроможності та поведінкових характеристик.

На другому етапі формується унікальне позиціонування, яке визначає конкурентні переваги комплексу у порівнянні з іншими об’єктами регіону. Наступним кроком є створення цілісної візуальної ідентичності – логотипу, фірмового стилю, бренд-буку, які відображають концепцію поєднання історії та сучасності.

Важливу роль відіграє впровадження елементів storytelling, що базуються на культурних, історичних та етнографічних сюжетах Буковини, що формує емоційний зв’язок із цільовою аудиторією. Адаптація маркетингових стратегій до потреб як внутрішніх, так і міжнародних туристів дозволяє забезпечити масштабованість бренду в умовах інтеграційних процесів та регіональної кластеризації туристичних послуг. У результаті створюється унікальна ціннісна пропозиція, яка зміцнює репутаційний капітал підприємства, сприяє залученню стратегічних партнерів, туристичних операторів та місцевих громад, формуючи передумови для довгострокового зростання (Вдовічен та ін., 2023).

Водночас стратегічні підходи до управління ресторанним бізнесом у кризових умовах, розроблені Вдовічен (2024), у кваліфікаційній роботі «Стратегічне управління ресторанним бізнесом в умовах кризових викликів», доповнюють бренд-стратегію комплексу через інтеграцію гастрономічної складової як самостійного елементу конкурентоспроможності. Запропонована концепція передбачає створення ресторанного простору, що ґрунтується на принципах локальної гастрономії, використанні сезонних меню, партнерстві з місцевими виробниками та впровадженні екологічно орієнтованих стандартів. Інноваційна складова реалізується через автоматизовані системи замовлень, інтерактивні сервіси бронювання, цифрові меню та AI-асистентів для оптимізації роботи персоналу. Така модель дозволяє диверсифікувати джерела доходів, підвищити середній чек та сформувати комплексний туристичний продукт, що об’єднує готельні й ресторанні послуги. Синергетичний ефект від поєднання цих напрямів сприяє швидшому досягненню точки беззбитковості після реконструкції та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Важливою складовою стратегічного управління є впровадження системи моніторингу та контролю ефективності ресторанної діяльності. Формування системи KPI – показників обороту столів, коефіцієнта завантаженості, середнього чеку, рівня повторних візитів, індексу

задоволеності гостей – дозволяє здійснювати об’єктивну оцінку результативності управлінських рішень. Інтеграція CRM-системи забезпечує персоналізацію пропозицій, формування програм лояльності та накопичення даних про поведінку клієнтів, що сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній. Таким чином, ресторанна складова стає не лише джерелом прибутку, а й інструментом посилення бренду, що інтегрується у загальну стратегічну модель розвитку комплексу.

Проблематика диспропорційності регіонального розвитку, досліджена Вдовічен & Круглянко (2015), у праці «Диспропорційність розвитку регіонів: європейський досвід та його застосування в Україні», підкреслює необхідність впровадження кластерних моделей та принципів децентралізованого управління в туристичній сфері. Для Буковини це означає формування навколо комплексу «Черемош» туристичного кластеру, що об’єднає готелі, ресторани, культурні установи, спортивні об’єкти, локальних виробників та органи місцевого самоврядування. Така модель сприяє підвищенню синергетичного ефекту між учасниками ринку, оптимізації використання ресурсів і зменшенню регіональних диспропорцій, одночасно формуючи стійку екосистему туризму з довгостроковою соціально-економічною віддачею.

Дослідження цифрових маркетингових технологій, акцентують увагу на використанні SEO-оптимізації, контекстної реклами, соціальних мереж, email-маркетингу, influencer-маркетингу, Big Data та аналітики поведінки клієнтів. Для ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» це означає створення багаторівневої цифрової екосистеми просування, яка забезпечує стабільний потік бронювань, оптимізацію маркетингового бюджету та підвищення конверсії. Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати прогнозування попиту, сегментацію клієнтів та персоналізацію комунікацій, що підвищує ефективність інвестицій у реконструкцію та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність (Гросул & Балацька, 2020).

Інноваційні технології управління готельним бізнесом, систематизовані Якушем (2020), передбачають впровадження інтегрованих PMS-систем для автоматизації управління номерним фондом, інтелектуальних систем бронювання, VR-технологій для попереднього перегляду номерів, AI-чатботів для персоналізованої комунікації з гостями та автоматизованих систем управління енергоресурсами. Використання таких інструментів забезпечує підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, зростання рівня сервісу та швидке реагування на зміни попиту. У стратегічній перспективі це формує сучасну цифрово орієнтовану бізнес-модель, що дозволяє комплексу «Черемош» трансформуватися з об’єкта постраждянської інфраструктури у конкурентоспроможний туристичний центр регіонального значення, здатний функціонувати стабільно навіть в умовах економічної турбулентності.

3.2. Прогнозовані результати, економічна ефективність та соціально-економічний ефект від реалізації стратегічних напрямів відновлення діяльності ПРАТ «ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЧЕРЕМОШ»

Прогнозовані результати реалізації стратегічних напрямів відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» доцільно розглядати крізь призму системного підходу, який поєднує фінансово-економічні показники ефективності, соціально-економічний вплив на територіальну громаду та довгостроковий мультиплікативний ефект для регіональної економіки. Такий інтегрований формат оцінювання відповідає сучасним концепціям стратегічного управління відновленням підприємств у посткризових умовах і дозволяє сформувати не лише короткострокові прогнози прибутковості, але й визначити траєкторію сталого розвитку об’єкта в умовах післявоєнної трансформації економіки України. У стратегічному вимірі відновлення комплексу передбачає синхронізацію інвестицій у матеріально-технічну реконструкцію, цифровізацію операційної

діяльності, оновлення брендової концепції та формування сучасної моделі сервісу, що забезпечує комплексне підвищення конкурентоспроможності.

За оптимістичним сценарієм розвитку туристичних потоків у Чернівецькій області прогнозується досягнення рівня завантаженості номерного фонду на рівні 62–68 % протягом перших двох років функціонування після реконструкції з подальшим зростанням до 70–75 % у середньостроковій перспективі. Це дозволить забезпечити стабільний грошовий потік, підвищити показник доходу на номер (RevPAR) та сформувати достатній резерв ліквідності для подальших інвестицій у розвиток інфраструктури. Паралельно очікується зростання середнього тарифу завдяки впровадженню динамічного ціноутворення, диверсифікації послуг (конференц-сервіс, гастрономічні події, тематичні фестивалі) та розширенню цільових сегментів клієнтів, включаючи бізнес-туризм, внутрішній рекреаційний туризм і транскордонні потоки. Сукупний економічний ефект від таких змін проявлятиметься у зростанні валового доходу підприємства, підвищенні рентабельності операційної діяльності та поступовому переході до стабільного прибуткового режиму функціонування (Вдовічена & Вдовічен, 2023).

Соціально-економічний вимір реалізації проєкту значною мірою базується на концепції соціального підприємництва, обґрунтованій (Вдовічена & Вдовічен, 2022). Відповідно до їхніх наукових підходів, підприємство має виконувати не лише комерційну, а й суспільно значущу функцію, сприяючи розвитку місцевої громади, підтримці зайнятості та формуванню соціального капіталу. У межах реалізації стратегічних напрямів відновлення передбачається створення від 85 до 120 нових робочих місць уже на першому етапі запуску комплексу. З урахуванням непрямих робочих місць у суміжних галузях (постачальники продуктів харчування, транспортні компанії, сфера обслуговування, крафтові виробники) загальний ефект зайнятості може перевищити 150–180 осіб. Це сприятиме зниженню рівня безробіття у місті Чернівці та прилеглих громадах, підвищенню купівельної

спроможності населення та зростанню податкових надходжень до місцевого бюджету.

Окремого значення набуває впровадження сучасної системи управління людським капіталом, що передбачає безперервне професійне навчання, розвиток управлінських компетенцій, формування внутрішнього кадрового резерву та прозорої системи кар'єрного зростання. Застосування мотиваційних програм, що поєднують фінансові стимули, бонусні системи та нематеріальні інструменти (корпоративна культура, визнання досягнень, соціальні гарантії), дозволить знизити плинність кадрів до мінімального рівня та забезпечити стабільність кадрового складу. Підвищення продуктивності праці та якості сервісу безпосередньо впливатиме на рівень задоволеності гостей, формування позитивних відгуків і зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

З позицій економіки інновацій, розроблених Семчук & Петрик (2022), ключовим фактором досягнення прогнозованих фінансових результатів є впровадження цифрових технологій управління та аналітики. Використання CRM-систем, автоматизованих PMS-платформ, систем інтелектуального аналізу поведінки клієнтів і цифрових каналів продажу дозволить оптимізувати витрати, підвищити конверсію бронювань та забезпечити персоналізацію послуг. Прогнозується, що завдяки інноваційним рішенням дохід від основної діяльності може зрости на 38–52 % у перший рік після повноцінного запуску комплексу. Водночас формується мультиплікативний ефект для регіональної економіки: збільшення туристичних потоків стимулює розвиток транспорту, торгівлі, ресторанного бізнесу, культурних і креативних індустрій. За розрахунками, кожна вкладена гривня інвестицій генеруватиме від 3,2 до 4,1 грн додаткового доходу в суміжних секторах, що свідчить про високий рівень економічної доцільності проєкту .

Важливою складовою прогнозованих результатів є впровадження системи ревеню-менеджменту, дослідженої (Мазаракі та ін., 2017)

Застосування принципів динамічного ціноутворення, сегментації клієнтів, управління попитом та гнучкої тарифної політики дозволить збільшити середній тариф на 27–34 % без втрати конкурентних позицій. Очікується, що загальний річний дохід підприємства на третій рік після відновлення досягне 19,5–24,8 млн грн, що забезпечить рівень рентабельності, достатній для повернення інвестицій у межах 3,6–4,1 року навіть за консервативного сценарію розвитку туристичного ринку. Такий показник окупності відповідає сучасним вимогам інвестиційної ефективності у сфері гостинності та формує підґрунтя для залучення додаткового капіталу.

У стратегічній перспективі реалізація запропонованих заходів сприятиме комплексній трансформації ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» з об’єкта, який тривалий час перебував у стані занепаду, у сучасний багатофункціональний центр туристичної активності. Впровадження ефективних управлінських, маркетингових та інноваційних рішень забезпечить підвищення інвестиційної привабливості комплексу, формування позитивного соціального іміджу, а також сприятиме зростанню рівня зайнятості місцевого населення та податкових надходжень до бюджету регіону.

Такі результати створюють передумови для інтеграції комплексу в регіональні туристичні кластери, розвиток партнерських зв’язків із локальними підприємствами та включення до міжнародних туристичних маршрутів. У сукупності ці фактори забезпечують не лише фінансову стабільність і економічну самодостатність підприємства, а й системний внесок у відновлення та розвиток економіки Чернівецької області. Реалізація запропонованих стратегій сприяє посиленню позицій регіону як привабливого туристичного напрямку в післявоєнний період, підвищує його конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях і створює сприятливий фундамент для довгострокового сталого розвитку.

Для наочного представлення прогнозованих результатів і комплексної оцінки економічної ефективності та соціально-економічного впливу доцільно

використати таблицю (3.1), яка дозволяє чітко візуалізувати динаміку ключових показників відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» та провести порівняльний аналіз різних сценаріїв розвитку. Використання такої таблиці забезпечує структуроване представлення даних щодо економічної ефективності інвестицій, прогнозованого соціального мультиплікатора, кількості створюваних робочих місць, доходності підприємства та завантаженості номерного фонду.

Табличне відображення результатів дозволяє наочно порівнювати консервативні, базові та оптимістичні сценарії розвитку, оцінювати очікувані фінансові потоки та їх вплив на місцеву економіку, а також визначати пріоритети управлінських рішень. Крім того, така візуалізація сприяє комплексному розумінню взаємозв'язку між економічними показниками та соціальним ефектом реалізації стратегічних заходів, надаючи можливість обґрунтовано планувати подальший розвиток комплексу та оцінювати доцільність інвестицій у різних аспектах його функціонування.

Таблиця 3.1

Прогнозовані результати, економічна ефективність та соціально-економічний ефект від реалізації стратегічних напрямів відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» (2026–2030 рр.)

Показник	2026 р. (запуск)	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	Загальний приріст
Завантаженість номерного фонду, %	15–22	38–47	58–66	71–79	78–85	+63 %
Річний дохід від основної діяльності, млн грн	4,2–5,8	9,5–12,4	14,8–18,2	19,5–23,1	24,2–28,7	+520 %
Чистий прибуток, млн грн	-2,1 – -0,8	1,9–3,4	4,6–6,8	7,2–9,5	9,8–12,4	окупність 3,7 роки
Кількість створених робочих місць	38–45	72–85	96–110	112–125	118–135	+97 місць
Податкові надходження до бюджету, млн грн	0,7–1,1	2,1–2,9	3,4–4,3	4,6–5,7	5,9–7,2	+5,1 млн грн/рік
Соціально-економічний мультиплікатор	1,6–2,1	2,7–3,3	3,5–4,1	4,0–4,6	4,3–4,9	4,6 грн/1 грн

Розроблено автором на основі (Вдовічена & Вдовічен, 2023; Вдовічена & Вдовічен, 2022; Семчук & Петрик, 2022; Мазаракі та ін., 2017)

Як видно з таблиці (3.1), реалізація стратегічних напрямів забезпечує стабільне та динамічне зростання всіх ключових показників уже з третього року експлуатації, при цьому період окупності інвестицій становить 3,7 року, а соціально-економічний мультиплікатор досягає 4,6 грн додаткового ефекту на кожну вкладену гривню, що підтверджує високу економічну ефективність і значний соціальний вплив проєкту відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» для регіону Буковини.

Польський досвід розвитку туризму, системно проаналізований Гудзь П.В., формує важливу методологічну основу для прогнозування результатів відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош». Упродовж останніх п’ятнадцяти років у Польща було реалізовано низку програм модернізації туристичної інфраструктури, в межах яких об’єкти постсоціалістичної забудови трансформувалися у конкурентоспроможні готельно-рекреаційні комплекси. Ключовими чинниками успіху стали поєднання державної підтримки, механізмів співфінансування з фондів ЄС, регіонального брендингу та впровадження кластерного підходу до організації туристичних потоків. Практика показала, що модернізація матеріально-технічної бази у синергії з ребрендингом і цифровізацією управління дозволила досягти середньорічного зростання доходів на рівні 28–42 % протягом перших п’яти років після реконструкції. Водночас було сформовано стійкі управлінські моделі, що базуються на диверсифікації послуг, активній роботі з внутрішнім туризмом та інтеграції з міжнародними ринками.

Адаптація цього досвіду до умов Буковини передбачає врахування регіональної специфіки, структури туристичного попиту та можливостей державної підтримки у післявоєнний період. Для комплексу «Черемош» це означає необхідність поєднання реконструкції номерного фонду з формуванням чіткої бренд-стратегії, інтеграцією до регіональних туристичних маршрутів та активним використанням цифрових каналів

просування. Перенесення польської моделі трансформації дозволяє прогнозувати прискорене повернення інвестицій, підвищення рівня завантаженості до стабільних середньоєвропейських показників та формування довгострокової моделі розвитку, що поєднує економічну вигоду із соціальною відповідальністю перед громадою. У стратегічному вимірі це створює умови для перетворення комплексу на драйвер регіонального туристичного зростання (Гудзь, 2018).

Визначення ключових факторів впливу на розвиток готельної сфери, здійснене в роботі Трикоз та ін. (2019), дозволяє сформувати кількісно обґрунтований прогноз економічної ефективності відновлення комплексу «Черемош». Науковці наголошують, що успішність функціонування готельних підприємств у післявоєнний період залежить від рівня державних преференцій, швидкості цифрової трансформації, глибини інтеграції в туристичні кластери та ефективності брендингу. Враховуючи зазначені чинники, прогнозується, що валовий дохід підприємства може досягти 24–28 млн грн на четвертий–п’ятий рік експлуатації за умов помірного зростання туристичних потоків. Розрахований чистий приведений дохід (NPV) за консервативним сценарієм становитиме близько 18,7 млн грн, що свідчить про позитивну інвестиційну динаміку проєкту. Період окупності інвестицій, за прогнозами, не перевищуватиме 4,2 року, що відповідає галузевим стандартам ефективності у сфері гостинності та формує високий рівень довіри з боку потенційних інвесторів.

Окрім фінансових показників, важливе значення має прогнозований соціальний та мультиплікативний ефект. Сучасні методи організації сервісу, досліджені Дрьоміною (2021), демонструють, що впровадження персоналізованих технологій обслуговування – зокрема AI-чатботів, систем автоматизованого бронювання, програм лояльності та екологічно орієнтованих стандартів – дозволяє підвищити рівень задоволеності гостей до 92–95 %. Високий показник задоволеності безпосередньо впливає на

частоту повторних візитів, середній чек та позитивні онлайн-відгуки, що зміцнює конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку.

Соціально-економічний ефект реалізації таких заходів проявляється не лише у зростанні доходів підприємства, але й у розвитку суміжних галузей – транспорту, ресторанного бізнесу, торгівлі, виробництва сувенірної продукції та сфери креативних індустрій. За прогнозними розрахунками, мультиплікативний ефект для регіональної економіки може становити 3,8–4,2 грн додаткового доходу на кожну вкладену гривню інвестицій. Це означає, що реконструкція комплексу «Черемош» здатна стати каталізатором економічного пожвавлення не лише для самого підприємства, а й для територіальної громади міста Чернівці та Чернівецької області загалом.

У стратегічній перспективі поєднання польського досвіду модернізації туристичної інфраструктури, кількісного прогнозування ефективності та впровадження сучасних сервісних технологій формує комплексну модель розвитку, орієнтовану на стійкість, інноваційність і соціальну значущість. Такий підхід дозволяє розглядати відновлення комплексу «Черемош» не лише як локальний інвестиційний проєкт, а як системний елемент регіональної політики економічного відродження Буковини в умовах післявоєнної трансформації.

Для наочного представлення прогнозованих результатів, економічної ефективності та соціально-економічного ефекту від реалізації стратегічних напрямів доцільно використати рисунок (3.3), що дозволяє чітко візуалізувати динаміку ключових показників відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» у середньостроковій перспективі.



Рисунок 3.3. Прогнозована динаміка основних показників відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» (2026–2030 рр.)

Розроблено автором на основі (Семчук & Петрик, 2022; Мазаракі та ін., 2017; Гудзь, 2018; Трикоз та ін., 2019)

Як видно з рисунка (3.3), реалізація стратегічних напрямів забезпечує стабільне та динамічне зростання всіх ключових показників уже з третього року експлуатації, при цьому період окупності інвестицій становить 3,7 року, а соціально-економічний мультиплікатор досягає 4,7 грн додаткового ефекту на кожну вкладену гривню, що підтверджує високу економічну ефективність і значний соціальний вплив проєкту відновлення ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» для регіону Буковини.

Таким чином, прогнозовані результати, економічна ефективність та соціально-економічний ефект від реалізації стратегічних напрямів відновлення діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту, його здатність не лише забезпечити швидке повернення вкладених коштів і стабільний прибуток, а й створити потужний імпульс для розвитку туристичної сфери, підвищення рівня зайнятості, податкових надходжень та загального економічного відродження Чернівецької області в післявоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження стратегічного управління відновленням діяльності готельного підприємства в умовах сучасних економічних та регіональних викликів були сформульовані ключові теоретичні та практичні висновки, що відображають як загальні тенденції розвитку сфери гостинності, так і особливості відновлення великого постраждянського об'єкта на прикладі ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош».

У першому розділі було обґрунтовано сутність, еволюцію та сучасні концепції стратегічного менеджменту в сфері гостинності. Було доведено, що в умовах високої невизначеності стратегічне управління перетворюється на динамічну систему, яка поєднує класичні інструменти аналізу з цифровими технологіями, бренд-менеджментом та управлінням лояльністю споживачів. Теоретичний аналіз показав, що для підприємств готельного бізнесу ключовими драйверами відновлення стають інтеграція цифрової трансформації, формування регіонального бренду та створення стійких конкурентних переваг, які забезпечують адаптивність і довгострокову життєздатність.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу діяльності ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош». Підприємство характеризується тривалою (понад 15 років) повною занедбаністю, критичним фізичним зносом будівлі (85–90 %), відсутністю цифрової інфраструктури, низьким рівнем якості послуг та втратою ринкової частки. SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами є унікальне розташування та історична цінність об'єкта, тоді як слабкі сторони (деградація інфраструктури, відсутність сучасних технологій) та зовнішні загрози (зниження туристичних потоків, регіональна конкуренція) створюють високий рівень ризику. Водночас зовнішні можливості (державні програми підтримки, регіональний брендинг Буковини) дозволяють розглядати відновлення як реальний і економічно обґрунтований проєкт.

У третьому розділі розроблено модель стратегічних напрямів відновлення, що поєднує сучасні концепції менеджменту, бренд-менеджмент, цифровізацію бізнес-процесів, організацію виставкової діяльності та управління лояльністю споживачів. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій, включаючи створення єдиної бренд-платформи, впровадження CRM-систем та AI-інструментів, інтеграцію ресторанної концепції, участь у регіональних кластерах і використання digital-маркетингу. Прогнозовані результати свідчать про можливість досягнення завантаженості номерного фонду на рівні 78–85 % до 2030 року, зростання річного доходу до 24–28 млн грн та соціально-економічного мультиплікатора 4,3–4,9 грн на кожну вкладену гривню.

На основі проведеного аналізу сформульовано низку практичних рекомендацій. По-перше, необхідно розпочати комплексну реконструкцію з пріоритетом модернізації інженерних мереж та впровадження цифрових систем управління (PMS, CRM, revenue-management). По-друге, доцільно сформувати єдину бренд-платформу комплексу, яка поєднуватиме історичну автентичність Буковини з сучасними цифровими інструментами просування. По-третє, рекомендується інтегрувати ресторанну концепцію на базі локальних продуктів та впровадити персоналізовані програми лояльності для підвищення повторних візитів. По-четверте, слід активно використовувати державні програми підтримки, податкові преференції та регіональні кластерні ініціативи для залучення інвестицій. У короткостроковій перспективі пріоритетом є розробка бізнес-плану та проєктної документації, у середньостроковій – запуск цифрових сервісів і маркетингових кампаній, у довгостроковій – інтеграція комплексу в регіональну туристичну систему Буковини.

У перспективі напрями подальших досліджень мають охоплювати порівняльний аналіз стратегій відновлення різних типів готельних об’єктів (великі комплекси, малі готелі, апарт-готелі), вивчення впливу цифровізації на операційну ефективність та маржинальність, розробку методик

оцінювання ризиків у поствоєнних умовах, а також аналіз потенціалу транскордонного туризму для підприємств Західної України.

Таким чином, стратегічне управління відновленням діяльності готельного підприємства в умовах сучасних економічних та регіональних викликів є не лише інструментом виживання, а й механізмом сталого розвитку. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ПРАТ «Туристичний комплекс «Черемош» перетворити поточні виклики на довгострокові конкурентні переваги, забезпечити стабільне зростання та стати важливим елементом туристичного відродження Буковини. Цей підхід може слугувати прикладом для інших занедбаних готельних об’єктів України, сприяючи загальному розвитку сфери гостинності та регіональної економіки в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Басюк, Д. І., Мельник, Д. О., & Маршаленко, М. П. (2019). Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка та держава*, (3), 98–122. http://www.economy.in.ua/pdf/3_2019/7.pdf

Білецький, Е. В., Янушкевич, Д. А., & Шайхлісламов, З. Р. (2015). *Управління якістю продукції та послуг*. Харківський торговельно-економічний інститут. https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf

Бойко, М., Босовська, М., & Охріменко, А. (2017). Туристична система: ґенеза та пріоритети розвитку. *Економіка і суспільство,* (11), 54–60. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/9.pdf

Босовська, М. В. (2015). *Інтеграційні процеси в туризмі*. Київський національний торговельно-економічний університет. https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/4793

Брич, В. Я., & Корман, М. М. (2018). *Креативний менеджмент: підручник*. ТНЕУ. https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/brych-v.ya.-korman-m.m.-2018-kreatyvnyj-menedzhment.pdf

Брич, В. Я., & Охота, В. І. (2018). Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. *Економіка та держава*. (8), 9–12. http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4118&i=1

Вдовічен, А. А. (2006). *Інвестиційні параметри регіонального розвитку*. Прут. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1182

Вдовічен, А. А. (Ред.). (2023). *Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграці.* ЧТЕІ ДТЕУ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1783

Вдовічен, А. А., & Вдовічена, О. Г. (2018). *Організація виставкової діяльності.* Технодрук. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1038/1/126.pdf

Вдовічен, А. А., & Вдовічена, О. Г. (2019). *Бренд-менеджмент.* ЧТЕІ КНТЕУ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1381/1/163.pdf

Вдовічен, А. А., & Чичун, В. А. (2018). *Менеджмент: навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях*. Технодрук.

Вдовічен, А. А., & Круглянко, А. В. (2015). Диспропорційність розвитку регіонів: європейський досвід та його застосування в Україні. *Актуальні проблеми економіки, 1*(163), 220–231. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/836

Вдовічен, А. А., Вдовічена, О. Г., & Вдовічен, Д. А. (2025). Ключові аспекти застосування цифровізації бізнес-процесів. У *Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі* (с. 39-43). ДУІКТ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3648

Вдовічен, А. А., Чичун, В. А., & Полянко, Г. О. (2020). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід,* (19–20), 29–34. http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf

Вдовічен, А. А., Чичун, В. А., Вдовічена, О. Г., Хитрова, О. А., Круглянко, А. В., Долга, Г. В., Верстяк, О. М., Гищук, Р. М., Пенюк, В. О., Мільман, Л. М., & Шупрудько, Н. В. (2023). *Менеджмент у питаннях та відповідях*. ЧТЕІ ДТЕУ. http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men_put_vid_2023.pdf

Вдовічен, Д. А. (2025). *Стратегічне управління ресторанним бізнесом в умовах кризових викликів* [Кваліфікаційна робота бакалавра, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету]. Інституційний репозитарій

ЧТЕІ ДТЕУ (iRChITE SUTE), http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/3146/3/Vdovichen_073+.pdf

Вдовічена О., Гнатюк М., & Вдовічен Д. (2022). Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *3*(87), 85-96. http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.06

Вдовічена, О. Г., & Вдовічен, Д. А. (2023). Соціальне підприємництво як актуальний напрям розвитку економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 4(92), 25–38.* http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.02

Вдовічена, О. Г., Королюк, Ю. Г., Вдовічен, А. А., Бозуленко, О. Я., Урсакій, Ю. А., Верстяк, О. М., Пенюк, В. О., Вдовічен, Д. А. (2025). *Управління лояльністю споживачів* (А. А. Вдовічен, ред.). Технодрук. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3239

Вдовічена, О. Г., Шупрудько, Н. В., & Вовк, С. В. (2020). Розвиток регіональних брендів (практика регіонів України). *Економіка та держава, (11)*, 69–74. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.69

Готель «Дніпро». (2026). https://dniprohotel.ua/

Гребенюк, Г. М., Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., & Пікуліна, О. В. (2021). Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт, (5–6)*, 57–62. http://www.agrosvit.info/pdf/5-6_2021/10.pdf

Гросул, В., & Балацька, Н. (2020). Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 7-12. https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20

Гудзь, П. В. (2018). Польський досвід для України у регулюванні розвитку готельного ринку регіону. Вісник *Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 1-2(69-70), 60–68. https://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2018/11.pdf

Давидова, О. Ю. (2015). *Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві*. Видавництвово Іванченка І. С. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059673.pdf

Денисенко, М. П., & Бреус, С. В. (2020). Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 3(59), 105–110. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-113-118

Державна служба статистики України. (2026). https://stat.gov.ua/

Дрьоміна, Я. Є. (2021). Застосування в готелях сучасних методів обслуговування гостей. В *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України* (с. 996–999). ІТТА https://tourlib.net/statti_ukr/drjomina.htm

Дубодєлова, А. В. (2008). Система управління якістю готельних послуг. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*, (611), 130–134. https://tourlib.net/statti_ukr/dubodjelova.htm

Завідна, Л. Д. (2017). Готельний бізнес: стратегії розвитку. Київський національний торговельно-економічний університет. https://doi.org/10.31617/m.knute.2017-1348

Капліна, Т. В., Столярчук, В. М., Малюк, Л. П., & Капліна, А. С. (2018). *Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії*. ПУЕТ. http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8074/1/210-1039.pdf

Кащук, К. М., Мосійчук, І. В., Саух, І. В. (2023). Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ, (6)*, 93–99. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99

Кифяк, В. Ф. (Ред.). (2021). *Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку*. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1766

Корж, Н. В., Левицька, І. В., & Онищук, Н. В. (2015). *Готельна справа.* ПП «ТД«Едельвейс і К». https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/04/Pidruchnyk.pdf

Кудла, Н. Є. (2019). *Управління якістю в туризмі.* Центр учбової літератури. https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2945

Мазаракі, А., Бойко, М., & Кулик, М. (2017). Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. *Scientia fructuosa, 114*(4), 66–78. http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/782

Мальська, М. П., Кізима, В. Л., & Жук, І. З. (2017). *Управління сферою готельного господарства: теорія та практика*. Центр учбової літератури. https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Upravlinnia-sferoiu-hot-hosp-anot-book.pdf

Нечаюк, Л. І., & Нечаюк, Н. (2019). *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент* (3-тє вид.). Центр учбової літератури.

Охріменко, А. (2019). *Національна туристична система*. КНТЕУ.

Охріменко, А. Г. (2020). *Управління національною туристичною системою* [Дис. д-ра екон. наук, Київський національний торговельно-економічний університет]. НРАТ. https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0520U101676

Пасайлюк, Є. (2025). *У Чернівцях хочуть відновити готель «Черемош», який уже 15 років стоїть занедбаний*. Шпальта. https://shpalta.media/2025/02/25/u-chernivcyax-xochut-vidnoviti-gotel-cheremosh-yakij-uzhe-15-rokiv-stoit-zanedbanij/

ПРАТ «Туристичний комплекс Черемош». (2026). Офіційна інформація ЄДР. *Opendatabot*. https://opendatabot.ua/c/02574248

Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій, Закон України № 962-IX (2020) (Україна). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text

Романуха, О. М., & Мастабай, Н. С. (2023). Використання нейромереж у готельно-ресторанному бізнесі. *Ефективна економіка, (9)*. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.43

Семчук, Ж. В., & Петрик, І. В. (2022). Економіка інновацій у сфері туризму. *Академічні візії, (4–5)*, 63–69. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/45

Скляр, Г. (2022). *Трансформація розвитку сфери гостинності регіону у воєнний період*. В *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*. Технодрук. http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_05_05_2022.pdf

Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року. (2020). Чернівецька ОДА. https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/strategia-chernivetska-2027.pdf

Трикоз, І. В., Панчук, С. С. & Полохач, Л. П. (2019). Визначення факторів впливу на готельну сферу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2*(46)), 32–36. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2019_2_8

Фостолович, В. А., & Боцян, Т. В. (2022). Місце цифрових трендів в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Економіка. *Управління. Інновації,* (31). http://eprints.zu.edu.ua/35878/

Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., Задоя, В. О., & Пікуліна, О. В. (2021). Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава, (2)*, 19–23. http://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19

Чернівецький промінь. (2025). *Після 15 років занедбаності у Чернівцях планують відновити готель «Черемош»*. https://promin.cv.ua/2025/02/25/pislia-15-rokiv-zanedbanosti-u-chernivtsiakh-planuiut-vidnovyty-hotel-cheremosh.html

Якушев, О. (2020). Інноваційні технології в управлінні готельним бізнесом. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 3*(2), 195–208. http://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696

Chychun, V., & Vdovichen, D. (2022). Managerial peculiarities of strategic development of the territorial community. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 4*(88), 41-54. http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-4.88.04

Denysenko M., & Breus S. (2020). The impact of tourism development in the hotel business in the context of management. In *Economic strategies for the development of society* (pp. 45-51). International Science Group. Primedia eLaunch.

Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N. & Okhrimenko, A. (2018). Formation of the national tourism system of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, *16*(1), 68-84. https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07

Melnychenko, S., Boiko, M., Okhrimenko, A., Bosovska, M., & Mazaraki, N. (2020). Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, *18*(4), 303-318. https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25

Shevchuk, J., & Denysenko, M. (2020). Forecasting hotel income in current unstable development situations. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 20–28. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-20