

УДК 339.138:338

**Макар Оксана Павлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Makar Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0001-8135-0018*

**Роїк Оксана Романівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Roik Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-3617-8068*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10301

**РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN  
ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF TOURISM ENTERPRISES AMIDST  
CURRENT CHALLENGES**

**Анотація.** Вступ. Сучасні виклики, зокрема війна в Україні, суттєво вплинули на туристичну галузь, що вимагало від підприємств адаптації до нових умов функціонування. У цьому контексті стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств.

**Мета.** Метою даної статті є визначення ролі стратегічного менеджменту в умовах сучасних викликів, а також розробка нових підходів до управління, які дозволять туристичним підприємствам не лише адаптуватися до нестабільних умов, але й забезпечити їхню конкурентоспроможність і стійкість.

**Матеріали і методи.** У процесі дослідження були використані аналітичні та синтетичні методи, а також методи порівняння та узагальнення. Аналізуються сучасні стратегії управління, що застосовуються в туристичній сфері, та їхня ефективність в умовах кризових ситуацій.

**Результати.** Дослідження показало, що існуючі стратегії часто не відповідають новим викликам, і туристичні підприємства потребують інноваційних підходів, які включають інтеграцію принципів сталого розвитку, адаптацію до змін у споживчому попиті та оптимізацію ресурсів. Пропонуються конкретні механізми реалізації стратегій, які можуть бути впроваджені в практику туристичних підприємств.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні конкретних прикладів успішних практик стратегічного менеджменту в умовах війни та їхній адаптації до українського контексту. Це дозволить виробити рекомендації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, сталий розвиток, туристичні підприємства, сучасні виклики, війна в Україні.

**Summary.** Introduction. Contemporary challenges, particularly the war in Ukraine, have significantly impacted the tourism sector, necessitating adaptation from enterprises to new operational conditions. In this context, strategic management plays a crucial role in ensuring the sustainable development of tourism enterprises.

**Objective.** The objective of this paper is to define the role of strategic management in the face of contemporary challenges, as well as to develop new management approaches that will enable tourism enterprises to not only adapt to unstable conditions but also ensure their competitiveness and resilience.

**Materials and Methods.** Analytical and synthetic methods, as well as comparative and generalization methods, were employed in the research process. The study analyses current management strategies used in the tourism sector and their effectiveness in crisis situations.

**Results.** The research shows that existing strategies often do not meet new challenges, and tourism enterprises require innovative approaches that include the integration of sustainable development principles, adaptation to changes in consumer demand, and resource optimization. Specific mechanisms for implementing strategies that can be applied in the practice of tourism enterprises are proposed.

**Perspectives.** The prospects for further research lie in studying specific examples of successful strategic management practices in wartime and their adaptation to the Ukrainian context. This will provide recommendations for enhancing the resilience and competitiveness of tourism enterprises amidst contemporary challenges.

**Key words:** strategic management, sustainable development, tourism enterprises, contemporary challenges, war in Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сучасний туристичний ринок переживає етап значних змін, які викликані не лише глобальними економічними тенденціями, але й соціально-політичними викликами. В Україні, у зв'язку з повномасштабною війною, туристична індустрія зазнала серйозних потрясінь, які вплинули на її структуру та функціонування. Зменшення туристичних потоків, пошкодження інфраструктури, падіння інвестиційної привабливості та нестабільність ринкових умов — все це вимагає від туристичних підприємств переосмислення своїх стратегій. За таких умов стратегічний менеджмент виступає важливим інструментом для адаптації підприємств до нових реалій. Він передбачає не лише розробку довгострокових планів, але й гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний менеджмент стає основою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості туристичних підприємств.

Особливо важливою є інтеграція принципів сталого розвитку у процеси стратегічного управління. У сучасних умовах, коли екологічні, соціальні та економічні фактори взаємодіють, підприємства мають знаходити баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Залучення до екологічних ініціатив, підтримка місцевих спільнот та впровадження інноваційних рішень стають ключовими аспектами стратегічного менеджменту, які сприяють створенню стійкої туристичної екосистеми.

Таким чином, розгляд ролі стратегічного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств в умовах війни в Україні є надзвичайно актуальним. Важливим є розробка та впровадження стратегій, які не лише відповідають на сучасні виклики, але й забезпечують довгострокову стійкість. Це включає в себе інтеграцію принципів сталого розвитку, зокрема екологічної, економічної та соціальної відповідальності, у стра-

тегічне планування. Наукові завдання полягають у вивченні ефективності різних стратегічних підходів у забезпеченні стійкості туристичних підприємств в умовах війни та криз. Практичні завдання включають розробку рекомендацій для підприємств щодо впровадження стратегій, що дозволяють зменшити негативний вплив кризових факторів, зберегти конкурентні переваги і забезпечити сталий розвиток в Україні в повоєнний період.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У контексті дослідження ролі стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств варто зазначити, що останні роки вітчизняні та зарубіжні науковці все більше звертають увагу на необхідність адаптації стратегій управління до викликів сучасності, особливо в умовах глобальних економічних та соціальних змін.

У сучасних умовах глобалізації та змінюваних ринкових умов стратегічний менеджмент у туризмі відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств. Зокрема, Д. Т. Дюваль наголошує на важливості розробки та впровадження стратегій, які дозволяють туристичним організаціям адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби туристів і підтримувати сталий розвиток через інновації та ефективне управління ресурсами [1, с. 28]. Дослідження Дж. Р. Б. Рітчі та Джеффри І. Крауча розкривають процес стратегічного менеджменту як механізм забезпечення конкурентоспроможності туристичних напрямків. Вони підкреслюють значення взаємодії між зацікавленими сторонами та інтеграції місцевих ресурсів для забезпечення привабливості туристичних регіонів [2, с. 45]. М. Хол акцентує увагу на тому, що стратегічний менеджмент у туризмі допомагає туристичним організаціям справлятися з викликами, такими як глобалізація та зміни в уподобаннях споживачів [3, с. 65]. К. Купер, Майкл Хол та Девід Вівер підкреслюють, що ефективний стратегічний

менеджмент охоплює не лише впровадження нових стратегій, але й оптимізацію використання ресурсів, інноваційні підходи у створенні продуктів та маркетингу для підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній і напрямків [4, с. 112].

Задоя В.О. та Чаркіна Т.Ю. у своїй роботі підкреслюють важливість системного підходу до стратегічного менеджменту в туризмі, який враховує довгострокові перспективи та адаптацію до змін зовнішнього середовища [5, с. 75]. Горюнова К. зосереджується на інтеграції принципів сталого розвитку, зазначаючи, що участь туристичних підприємств в екологічних ініціативах і підтримка місцевих громад підвищують їх конкурентоспроможність [6, с. 102]. Хмелюк О. наголошує на необхідності впровадження інновацій для забезпечення довготривалого розвитку підприємств у галузі туризму [7, с. 80]. Романенко І. вказує на сучасні виклики, зокрема економічну нестабільність і військові дії, та потребу в розробці адаптивних стратегій для забезпечення стійкості туристичних підприємств [8, с. 70]. Кузьмін О. акцентує увагу на інструментах стратегічного менеджменту для адаптації до ринкових змін, пропонуючи інтеграційні підходи для посилення конкурентних позицій підприємств [9, с. 69]. Гончаренко Ю. підкреслює важливість сталого розвитку та інновацій у стратегічному управлінні туристичними компаніями [10, с. 169].

Однак, попри численні наукові розробки, питання інтеграції сталого розвитку у стратегічний менеджмент туристичних підприємств в умовах війни та економічної нестабільності залишається недостатньо вивченим. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, які дозволять підприємствам адаптуватися до нових умов та забезпечити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Формулювання цілей статті. Метою статті** є дослідження стратегічного менеджменту для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. Стаття спрямована на визначення основних викликів для туристичної галузі в умовах війни, оцінку ефективності існуючих стратегій та розробку нових підходів до стратегічного менеджменту, що дозволять туристичним підприємствам адаптуватися до нестабільних умов і забезпечити їхню конкурентоспроможність і стійкість.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах війни туристичні підприємства стикаються з численними викликами, серед яких зниження туристичного попиту, руйнування інфраструктури, загроза безпеці туристів і персоналу, а також економічна нестабільність. У таких умовах стає очевидною необхідність переосмислення підходів до стратегічного менеджменту, який дозволив би адаптуватися до цих кризових явищ і забезпечити конкурентоспроможність та стійкість підприємств.

Одним з головних викликів для туристичних підприємств в умовах війни є значне зниження попиту

на туристичні послуги, зокрема через загрозу безпеці. Як зазначають Задоя В.О. та Чаркіна Т.Ю., стратегічне управління повинно враховувати мінливі зовнішні умови та розробляти стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків і адаптацію до нових реалій [5, с. 75]. Сюди можна віднести оптимізацію внутрішніх процесів, розробку альтернативних пропозицій для споживачів, а також співпрацю з місцевими органами влади для забезпечення базових умов безпеки.

Горюнова К. акцентує увагу на інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність туристичних підприємств як ключовий елемент стратегічного менеджменту в умовах кризи [6, с. 102]. Це включає впровадження екологічних ініціатив та активну взаємодію з місцевими громадами, що дозволить підтримати стійкість підприємств та зміцнити їхню конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Стратегічний менеджмент є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна в Україні та економічна нестабільність. Основна роль стратегічного менеджменту полягає в адаптації підприємств до швидко змінюваного середовища і мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій, що підкреслюється в багатьох дослідженнях. Як зазначає D. T. Duval [1], стратегічний менеджмент передбачає створення та впровадження стратегій, що сприяють підтримці сталого розвитку через інновації, маркетингові кампанії та управління ресурсами. J. R. B. Ritchie та G. I. Crouch [2] підкреслюють, що стратегічний менеджмент у туризмі є процесом розробки і реалізації стратегій, які забезпечують конкурентоспроможність туристичних напрямків, інтегруючи місцеві ресурси та управління взаємодією між різними зацікавленими сторонами. M. Hall [3] акцентує увагу на необхідності стратегічних планів, що дозволяють туристичним організаціям ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як глобалізація, зміни споживчих уподобань і економічні коливання. C. Cooper, C. M. Hall і D. B. Weaver [4] вважають, що стратегічний менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних компаній через ефективне управління ресурсами та впровадження інновацій у продукти і маркетинг.

Таким чином, наведені визначення підкреслюють ключову роль стратегічного менеджменту в туризмі, спрямованого на адаптацію до динамічно змінюваних умов ринку та забезпечення сталого розвитку підприємств. Ефективне використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів є фундаментальними елементами цього процесу, що дозволяють туристичним організаціям підтримувати конкурентоспроможність та стійкість у довготривалій перспективі [10].

Відповідно, стратегічний менеджмент в туризмі — це процес формулювання та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних пе-

реваг і сталого розвитку туристичних підприємств у динамічному і конкурентному середовищі туристичної індустрії. Він охоплює планування, організацію, координацію та контроль всіх аспектів діяльності туристичних компаній з метою забезпечення їхньої ефективності та адаптації до змінюваних умов ринку.

За даними аналітичних досліджень, малий та середній бізнес (МСБ) у секторі туризму зазнав значних втрат. Кількість суб'єктів середнього підприємництва у секторі «Тимчасове розміщення й організація харчування» скоротилася на 19%, малого — на 17%. У сфері діяльності туристичних агентств, операторів, та бронювання ці показники становили 14% та 22% відповідно. Це призвело до масових звільнень персоналу, скорочення на 30% у малому готельному бізнесі. Обсяги реалізації послуг впали на 64% у секторі «Тимчасове розміщення» та на 80% у сфері туроператорів [12].

Загальна рентабельність підприємств у туристичному секторі значно знизилася. У сфері готельного бізнесу рентабельність упала з 25% до -22%, у сфері туристичних агентств — з 45% до -150% [13].

Згідно Звіту про дослідження Ініціативи для відновлення економіки України, представники обласних військових адміністрацій та територіальних громад відносять до ТОП-5 перешкод, які заважають бізнесу відновлюватися та розвиватися: зруйнованість ланцюгів постачання (на думку 87,5% представників ОВА та 51,6%); відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (68,8% та 57,9% відповідно); непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на

внутрішньому ринку (56,3% та 57,9%); відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (68,8% та 34,1%); відсутність достатнього капіталу (власні та/або оборотні фонди, заощадження) (56,3% та 44,4%) [12–13].

Аналіз існуючих стратегій управління показує, що більшість з них були розроблені у відносно стабільних економічних умовах і часто не враховують специфіку функціонування туристичних підприємств під час військових дій. Хмельюк О. вказує на необхідність впровадження інноваційних підходів до управління туристичними процесами, особливо в умовах кризи [7, с. 80]. Це передбачає не лише перегляд основних положень стратегічного планування, але й активне використання сучасних технологій, таких як цифрові платформи для бронювання та організації безпечних туристичних маршрутів. Романенко І. наголошує на необхідності розробки адаптивних стратегій, які дозволять підприємствам залишатися стійкими та гнучкими в умовах економічної нестабільності та війни в країні [8, с. 70]. Ці стратегії повинні бути орієнтовані на короткострокову адаптацію до змінюваних умов і водночас мати довгострокову перспективу, спрямовану на відновлення галузі після завершення конфлікту.

В умовах війни туристичні підприємства потребують нових підходів до стратегічного менеджменту, які б дозволили їм не лише вижити, але й розвиватися в таких складних обставинах. Основним напрямком розвитку має стати диверсифікація послуг, що дозволить залучити нові цільові аудиторії та зменшити залежність від традиційних туристичних

Таблиця 1

### Зниження рентабельності в секторі туризму

Сектор	2021 р.	2022 р.	Зміна (%)
Готельний бізнес	25%	-22%	-47%
Громадське харчування	35%	-55%	-90%
Туроператорська діяльність	45%	-150%	-195%

Джерело: сформовано авторами на основі [12–13]

Таблиця 2

### Механізм стратегічного менеджменту для адаптації туристичних підприємств до нестабільних умов

Етап	Зміст	Інструменти
Оцінка факторів	Аналіз зовнішнього середовища (економічна криза, війна) та внутрішніх ресурсів підприємства	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний аналіз
Формування цілей	Встановлення коротко- і довгострокових цілей для адаптації та розвитку	SMART-цілі, стратегічні карти
Розробка плану	Розробка гнучкого плану дій для досягнення стратегічних цілей	Бюджетування, проектний підхід, розробка сценаріїв розвитку
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Аналіз ризиків, страхування, резервні фонди
Оцінка ефективності	Постійний моніторинг результатів, корекція стратегій	KPI, збалансована система показників, оцінка фінансових показників

Джерело: сформовано авторами

потоків. Кузьмін О. підкреслює важливість використання інтеграційних підходів для зміцнення позицій на ринку в умовах нестабільності [8, с. 69], що може бути реалізовано через співпрацю з іншими секторами економіки та залучення міжнародних інвестицій. Іншим важливим аспектом є розвиток стратегії управління ризиками, яка передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства та розробку відповідних механізмів мінімізації ризиків. Гончаренко Ю. зазначає, що стратегічне управління повинно активно впроваджувати підходи, орієнтовані на сталий розвиток, підтримуючи інноваційні процеси [10, с. 169]. Це дозволить підвищити рівень адаптивності підприємств і їхню стійкість у кризових умовах.

Механізм стратегічного управління туристичними підприємствами в умовах війни передбачає кілька етапів і включає як адаптацію до зовнішніх факторів, так і інтеграцію внутрішніх змін для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Застосування цього механізму дозволяє туристичним підприємствам підвищити свою стійкість до зовнішніх шоків, таких як війна або економічні кризи, і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність через ефективне управління ресурсами, інновації та інтеграцію гнучких стратегій (див. табл. 2).

**Висновки.** Отже, стратегічний менеджмент у туристичній галузі в умовах війни потребує кардинального перегляду існуючих підходів та впровадження нових, адаптивних стратегій. Ефективне управління повинно враховувати не лише поточні виклики, а й

орієнтуватися на відновлення галузі у посткризовий період. Сталість, інновації та гнучкість є ключовими елементами, які дозволять туристичним підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечити довгостроковий розвиток навіть у нестабільних умовах.

Розробка нових підходів до стратегічного менеджменту є вирішальним етапом для адаптації туристичних підприємств до нестабільних умов, особливо в умовах війни та економічної кризи. Важливим напрямком є впровадження гнучких стратегій, які забезпечать здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати їх конкурентоспроможність. Це передбачає адаптацію до нових реалій через диверсифікацію послуг, інноваційні підходи до маркетингу, розвиток альтернативних туристичних напрямків і використання сучасних технологій для підтримки ефективного управління ресурсами.

Одним із ключових аспектів є формування стратегії стійкості, що включає управління ризиками, зокрема, ідентифікацію можливих загроз, оцінку їх впливу на підприємство та розробку механізмів для мінімізації цих ризиків. Така стратегія дозволяє підприємствам зменшити вразливість до кризових ситуацій і підвищити рівень довгострокової стабільності.

Також важливим є розвиток співпраці з іншими секторами економіки, залучення міжнародних інвестицій та впровадження сталих підходів, які сприятимуть не тільки короткостроковому виживанню, але й довгостроковому розвитку туристичної галузі.

### Література

1. Duval D. T. *Tourism and Strategic Management: An Overview*. Routledge. 2004. P. 28–35.
2. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing. 2003. P. 45–52.
3. Hall M. C. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Pearson. 2008. P. 65–72.
4. Cooper C., Hall C. M., Weaver D. B. *Tourism: Principles and Practice*. Pearson. 2018. P. 112–120.
5. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 8(24). С. 72–80. doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>.
6. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
7. Хмелюк О. Стратегічний менеджмент в галузі туризму: теорія та практика. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 2(33). С. 78–82.
8. Кузьмін О. Стратегічний менеджмент в туризмі: підходи та інструменти. *Економіка та управління підприємствами складних систем*. 2018. Вип. 2(23). С. 68–73.
9. Романенко І. Стратегічний менеджмент в туризмі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Економічні науки*. 2020. Вип. 1(98). С. 68–72.
10. Гончаренко Ю. Стратегічний менеджмент в туристичному бізнесі: підходи та методи. *Сучасні технології: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2017. С. 168–170.
11. Виговський Д., Конарівська О. Стан та розвиток малого бізнесу у туризмі України. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Вип. 2 (104), 81–87. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.12>.
12. Стратегічна дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (дата звернення: 16.09.2024).

13. До бюджету громад за I півріччя 2024 року надійшло понад 107 млн. грн туристичного збору. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2024-roku-nadiyshlo-ponad-107-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 20.09.2024)

14. Роїк О.Р. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 58–61 doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>.

15. Нікітенко К.С. Визначення передумов управління підприємствами туристичного бізнесу на принципах класифікації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. С. 128–133.

## References

1. Duval, D.T. (2004). *Tourism and Strategic Management: An Overview*. Routledge, 28–35.
2. Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, 45–52.
3. Hall, M.C. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Pearson, 65–72.
4. Cooper, C., Hall, C.M., & Weaver, D.B. (2018). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson, 112–120.
5. Zadoia, V.O., & Charkina, T.Yu. (2023). Stratehichnyy menedzhment v turyzmi: klyuchovi aspekty [Strategic management in tourism: key aspects]. *Review of Transport Economics and Management*, 8(24), 72–80. doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124> [in Ukrainian].
6. Horiunova, K. (2023). Stratehichne upravlinnya rozvytkom turyztychnogo rehionu na zasadakh staloho rozvytku [Strategic management of tourism region development based on sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109> [in Ukrainian].
7. Khmeliuk, O. (2016). Stratehichnyy menedzhment v haluzi turyzmu: teoriya ta praktyka [Strategic management in the tourism industry: theory and practice]. *Naukovi pratsi Kamyanets-Podilskoho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 2(33), 78–82 [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. (2018). Stratehichnyy menedzhment v turyzmi: pidkhody ta instrumenty [Strategic management in tourism: approaches and tools]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami skladnykh system*, 2(23), 68–73 [in Ukrainian].
9. Romanenko, I. (2020). Stratehichnyy menedzhment v turyzmi: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Strategic management in tourism: current state and development prospects]. *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnogo universytetu imeni Ivana Franka. Ekonomichni nauky*, 1(98), 68–72 [in Ukrainian].
10. Honcharenko, Yu. (2017). Stratehichnyy menedzhment v turyztychnomu biznesi: pidkhody ta metody [Strategic management in the tourism business: approaches and methods]. *Suchasni tekhnolohiyi: materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 168–170 [in Ukrainian].
11. Vihovskyi, D., & Konarivska, O. (2024). Stan ta rozvytok maloho biznesu u turyzmi Ukrainy [State and development of small businesses in tourism in Ukraine]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2(104), 81–87. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.12> [in Ukrainian].
12. Stratehichna dorozhnia karta “Vidnovlennia maloho ta seredn'oho biznesu u sektori turyzmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh” [Strategic roadmap “Recovery of small and medium-sized businesses in the tourism and hospitality sector for 2023–2033”]. Available at: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> [in Ukrainian].
13. Do biudzhetu hromad za I pivrichchya 2024 roku nadiyshlo ponad 107 mln hrn turyztychnogo zboru [Over 107 million UAH of tourist tax collected in community budgets for the first half of 2024]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2024-roku-nadiyshlo-ponad-107-mln-grn-turistichnogo-zboru> [in Ukrainian].
14. Roik, O.R. (2023). Napriamky staloho rozvytku turizmu Ukrainy v umovakh pislia voiennoho vidnovlennia [Directions of sustainable development of tourism in Ukraine in the context of post-war reconstruction]. *Ekonomichniy prostir*, 184, 58–61. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9> [in Ukrainian].
15. Nikitenko, K.S. (2023). Vyznachennya peredumov upravlinnya pidpriemstvamyturystychnoho biznesu na pryntsyplakh klasteryzatsii [Defining the prerequisites for managing tourism business enterprises based on clustering principles]. *Tavriyskyi naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika*, 128–133 [in Ukrainian].