

В. О. Жмуденко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6756-8288>

Л. Г. Коваленко,

к. е. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Уманський національний університет садівництва

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0532-136X>

І. В. Чукіна,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-9363>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.130

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

V. Zhmudenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University of Horticulture

L. Kovalenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Uman National University of Horticulture

I. Chukina,

PhD in Economics, Senior lecturer of the Department of Management, Uman National University of Horticulture

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTITIES

*Статтю присвячено дослідженню особливостей стратегічного управління розвитку суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. Відзначено вагомий спад ділової активності та скорочення обсягів туристичних потоків внаслідок військових дій на території України, що спричинило уповільнення розвитку суб'єктів готельно-ресторанного господарства та туристичних підприємств. Узагальнено системні проблеми розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Підкреслено важливість впровадження сучасних тенденцій розвитку галузі, зокрема, напрямів диджиталізації та цифровізації. Наведено алгоритм процесу стратегічного управління розвитком підприємств індустрії гостинності та туризму, який містить сукупність етапів, зокрема формування концепції з баченням загальних перспектив розвитку підприємств сфери гостинності, проведення діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища туристичної діяльності, кон'юнктури туристичного ринку. Запропоновано стратегічні заходи з покращення стану індустрії гостинності та туризму в Україні, незалежно від орієнтації на іноземних або внутрішніх туристів.*

**The article is devoted to the study of the peculiarities of the strategic management of the development of business entities in the field of tourism and the hotel and restaurant industry. A significant decline in business activity and a reduction in the volume of tourist flows as a result of military operations on the territory of Ukraine were noted, which caused a slowdown in the development of the subjects of the hotel and restaurant industry and tourist enterprises. The systemic problems of hotel-restaurant and tourist business development are summarized. It is substantiated that the defining vectors of the strategic orientation of the tourism business are its integration and competitiveness. The consequences of military actions for domestic enterprises in the service sector and their influence on the development of the hospitality and tourism industry in various countries of the world are characterized. An analysis of the financial and economic consequences of military actions for the subjects of tourist activity in Ukraine was carried out, in particular, in relation to the decrease in the income of subjects of tourist activity and tax revenues to local budgets. The importance of the relationship between the profitability of tourism and hotel-restaurant enterprises, the level of tourist activity of the population, the availability of tourist services, the level of financial expenses of hospitality industry enterprises and their entrepreneurial activity in general is emphasized. The importance of the implementation of modern trends in the development of the industry, in particular, directions of digitization and digitization, is emphasized. The algorithm of the process of strategic management of the development of enterprises in the hospitality and tourism industry is presented, which includes a set of stages, in particular, the formation of a concept with a vision of general prospects for the development of enterprises in the field of hospitality, conducting diagnostics of the external and internal environment of tourism activity, the conditions of the tourist market. Strategic measures to improve the state of the hospitality and tourism industry in Ukraine are proposed, regardless of whether it is aimed at foreign or domestic tourists.**

*Ключові слова: сфера туризму, стратегічне управління, індустрія гостинності, готельно-ресторанне господарство, підприємницька діяльність, стратегія.*

*Key words: sphere of tourism, strategic management, hospitality industry, hotel and restaurant management, entrepreneurial activity, strategy.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Одним із пріоритетних напрямків розвитку туризму, готельного та ресторанного бізнесу є забезпечення того, щоб вони були орієнтовані на реалізацію поставлених цілей та знаходження механізмів їх досягнення. Важливими є ступінь економічного аналізу туристичних, готельних і ресторанних послуг та відкритість сучасного ринку при розробці стратегічних планів, розвиток відносин з зацікавленими сторонами, що суттєво впливає на діяльність окремих компаній та загальний розвиток галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання стратегічного управління, орієнтованого на врахування трендів розвитку зовнішнього середовища та внутрішні аспекти розвитку представлені у роботах багатьох науковців: Дж. Пірс, Р. Робінсон, Д. Шендел, К. Хатте, А. Чандлер, М. Бутко, З. Шершньова, С. Оборська та ін. Реалії сьогодення є такими, що в нашій державі більшість регіонів, локальних підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізне-

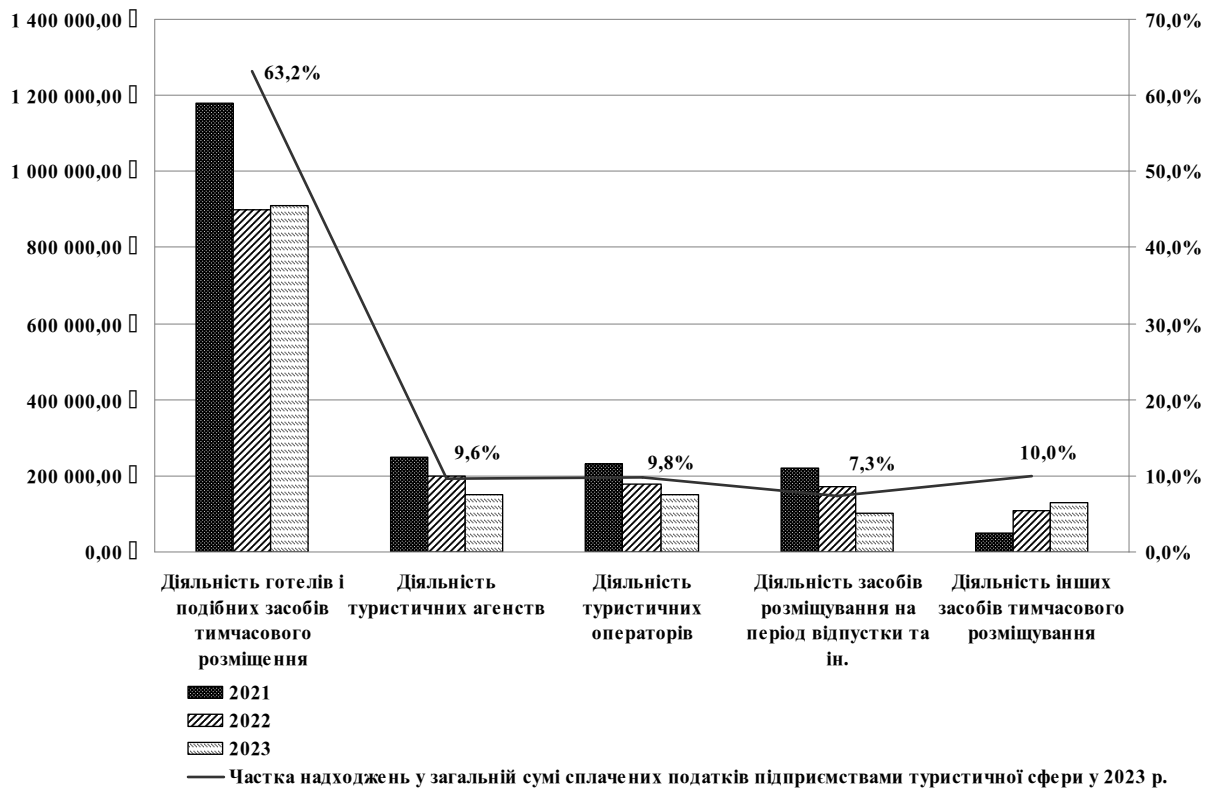
су не мають чіткої, формалізованої стратегії, або ж застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не володіють цілісною системою стратегічного управління. Розуміння важливості стратегічного підходу до управління на різних ієрархічних рівнях викликає суттєву потребу в обґрунтованих теоретичних концепціях, методах та моделях стратегічного управління як ефективних інструментів в розробці та реалізації їхніх стратегій розвитку.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах та розробка стратегічних шляхів підвищення конкурентних переваг з метою зміцнення їхніх ринкових позицій.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сфера туризму та готельно-ресторанного господарства в сучасному світі стає важливим двигуном економічного розвитку та культурного обміну. Для забезпечення конкурентоспроможності, залучення туристів та забезпечення сталого росту цих галузей, використання



**Рис. 1. Динаміка надходжень податків від суб'єктів індустрії гостинності та туризму**

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

інструментів стратегічного управління виходить на передній план. Питання застосування цих інструментів для розвитку сфери туризму та готельно-ресторанного господарства належить до ключових викликів сьогодення, а саме розробка та впровадження стратегічного плану; брендування дестинацій; залучення туристів шляхом ефективного використання медіа, соціальних мереж та рекламних кампаній для привертання туристів; збереження культурної спадщини; сталість та відповідальний туризм; партнерство з громадами; інновації та технології [1, с. 107].

Військові дії негативно вплинули на індустрію туризму та гостинності в Україні і призвели до зменшення попиту на даний вид послуг, зменшення надходжень у державний та місцеві бюджети, ускладнення транспортної логістики та руйнування чи пошкодження об'єктів туристичної інфраструктури, закриття підприємств і втрати робочих місць у цій та дотичних видах економічної діяльності та загалом негативно вплинула на формування негативного іміджу країни, в тому числі і через неможливість гарантування безпеки туристам та їх якісного обслуговування. Військові дії призвели до зменшення доходів суб'єктів туристичної діяльності та обсягів податкових надходжень (рис. 1).

Так, у 2022 році надходження податків від різних видів туристичної діяльності значно зменшилися, зокрема суб'єкти туристичного бізнесу України сплатили у державний бюджет 1,5 млрд. грн, що на 31% менше, ніж у 2021 році (2,2 млрд. грн). Доходи агенств, які сплатили до держбюджету 2022 року податки, зменшилися на 27% [9]. У 2022 році найбільші обсяги податків було сплачено готелями — 916 647,7 грн (63,2%); інші засоби тимчасового розміщення — 145 769,4 грн (10,0%); туристичні оператори — 142 197,6 грн (9,8%); туристичні агенства — 138 015,6 грн (9,5%); засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання — 106 385,1 грн (7,3%); кемпінги та стоянки для житлових фургонів — 2 302,0 грн (0,2%). Зростання розміру сплаченого податку у 2022 році продемонстрували Львівська (273 млн проти 215 млн у 2021 році), Київська (164 млн — проти майже 125 млн), Івано-Франківська (159 млн — проти майже 131 млн), області. Значний спад податкових надходжень зафіксований у Києві та Одеській області. На Одещині — на 58%, а у м. Київ — на 46% [2].

Ситуація зумовила потребу у посиленні співпраці державних інституцій, юридичних та фізичних представників туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема щодо регулювання туристичних потоків, проведення оцінки втрат культурної та туристичної галузей, забезпечення безпеки туристів і туристичних об'єктів тощо. Індустрія гостинності та туризму зазнала одного з найбільших ударів у 2020 році. Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на початку 2022 року не лише майже повністю загальмувало діяльність відповідної індустрії в Україні, але й суттєво послабило тренди відновлення в європейських країнах, особливо в країнах Східної Європи. Так, дані угорського туристичного агентства свідчать про падіння відвідування країни на 37% за перші шість місяців 2022 року порівняно з 2019 роком. Словаччина, яка має спільний кордон на Заході України, зафіксувала падіння кількості іноземних відвідувачів на 49% порівняно з 2019 роком. Ситуація впливає і на країни, які не мають спільного кордону з Україною. Рада з туризму Естонії зазначає, що половина круїзних лайнерів, які мали відвідати Таллінн у 2022 році, були скасовані через війну [4]. На даний мо-

менту ситуація залишається складною, а вплив війни на економіку України та Європи продовжує бути значущим.

мент найбільше постраждали такі напрямки: Республіка Молдова, де кількість авіарейсів з 24 лютого 2024 року скоротилася на 69% (порівняно з рівнем 2019 року), Словенія (-42%), Латвія (-38%) та Фінляндія (-36%) [5].

Вирішальним фактором в індустрії гостинності та туризму є зв'язок компаній зі своїми клієнтами та те, як вони спілкуються. Кілька років тому популярністю користувалися туристичні агенції, але зараз більшість бронювань подорожей здійснюється через цифрові канали. Ця кардинальна зміна вимагає адаптації та створює нові виклики для індустрії гостинності та туризму. Це і зростаючий попит мандрівників на цифрове обслуговування; багатоканальні стандарти спілкування з клієнтами; довге очікування на відповідь та неефективне обслуговування та інше. За даними [6], покращення обслуговування клієнтів за допомогою новітніх інформаційних технологій може принести значні переваги індустрії гостинності: збільшення онлайн-прибутку на 135%, зменшення скарг гостей на 71% і підвищення рейтингів обслуговування клієнтів на 19%.

Слід відзначити, що у довоєнний період дієвим інструментом стратегічного управління розвитком туристичного та готельно-ресторанного бізнесу стала Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року [7], в якій передбачалось запровадження низки заходів, щодо створення позитивного іміджу України у світовому туристичному бізнесі. У довоєнний період туризм був стратегічним пріоритетом у регіональних та місцевих стратегіях і програмах. Слід відзначити, що розробники стратегічних документів навіть "зловживали" виділенням цього стратегічного пріоритету, оскільки у майже кожному такому документі туризм розглядався як потенційно конкурентоспроможна галузь економіки чи то міста, чи то сільської територіальної громади. Погоджуючись з міркуваннями розробників, щодо значного туристичного потенціалу України та цілком можливими сценаріями, щодо його використання в інтересах місцевого економічного розвитку та наповнення місцевих бюджетів, відзначимо, що це є вкрай важливо саме для розвитку індустрії туризму, як через доступність туристичних послуг для туристів, так і через унікальність історичної спадщини тощо.

Сучасні тенденції розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, зумовлюють необхідність розробки стратегічних управлінських рішень, щодо запровадження дієвих заходів для забезпечення їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Безумовно, це потребуватиме удосконалення методології проведення стратегічного аналізу діяльності підприємств з врахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення загроз та викликів і стратегічного інструментарію забезпечення ефективності підприємств індустрії гостинності. Стратегічне управління орієнтує діяльність суб'єкта господарювання на налагодження зв'язку із зовнішнім оточенням задля впровадження своєчасних змін і посилення його здатності до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового функціонування у нестабільному середовищі. Тобто стратегічне управління передбачає розробку стратегії розвитку підприємства на основі оцінки можливостей досягнення стратегічних

пріоритетів, його розвитку та вибір шляхів їх досягнення. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю потребує врахування галузевих особливостей, тенденцій розвитку глобального туристичного ринку, ресурсного потенціалу підприємств. До того ж, стратегічне управління дозволить підприємствам передбачити ризики та загрози економічної діяльності підприємств і своєчасно реагувати на них, залучаючи інструментарій антикризового менеджменту.

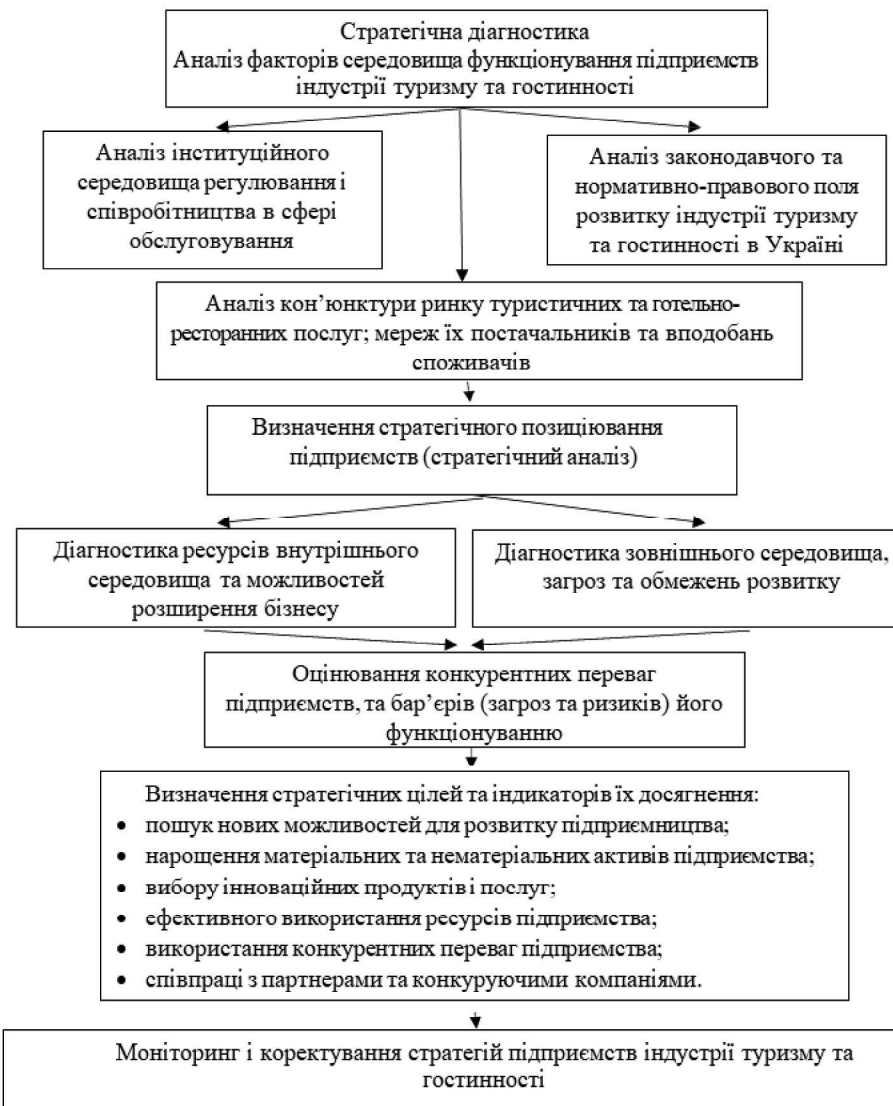
Беззаперечним є те, що основою для здійснення стратегічного управління підприємством будь-якої спеціалізації є стратегія та процес її створення. На думку З. Шершньової і С. Оборської концептуальна схема процесу стратегічного управління підприємством складається з таких основних етапів: формування концепції (підприємства, управління); здійснення аналізу (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); встановлення діагнозу (сильних і слабких сторін підприємства); формування прогнозу (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; розроблення забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); здійснення стратегічного контролю за діяльністю системи стратегічного управління [8]. В узагальненому вигляді стратегічними цілями будь-якого підприємства є: підвищення цінності бренду; розвиток основного напрямку діяльності; поліпшення сервісу для споживачів; розвиток і активне використання новітніх технологій; розширення географії продаж. Зазначимо, що стратегічне управління підприємством передбачає оцінювання перспектив його розвитку з позицією ефективності: економіко-фінансової та виробничої, ринкової та соціальної. Загалом, на визначення стратегічних перспектив розвитку будь-якого підприємства впливають: організаційна структура; корпоративна культура; історія розвитку підприємства та його специфічні особливості [9, с. 54].

Стратегічне управління бізнесом в туристичній та готельно-ресторанній індустрії спрямоване на сприяння оптимальному розвитку підприємств задля максимізації прибутків шляхом мінімізації оперативних витрат через виявлення та нівелювання впливу основних чинників конкурентного середовища, які можуть виникати на будь-якому етапі розвитку підприємства та у будь-який період часу. У процесі стратегічного управління підприємствами в сфері гостинності необхідно враховувати особливості розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, а саме [10, с. 48]:

- високий ступінь невизначеності ринкової ситуації;
- сезонна нестабільність попиту на послуги;
- посилення конкуренції в бізнесі, зокрема за рахунок диджиталізації;

— специфіка туристичного продукту (невіддільність від джерела формування, комплексність, тощо) та інші.

Як вже зазначалось, особливістю стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туристичному бізнесі є те, що визначальною стратегічною метою є не



**Рис. 2. Алгоритм процесу розробки стратегій підприємств індустрії туризму та гостинності**

Джерело: сформовано на основі [1; 7; 10].

тільки збільшення прибутковості підприємницької діяльності, а й реалізація інших стратегічних цілей, таких як:

- розробка гнучкого та диверсифікованого асортименту туристичних продуктів та послуг;
- формування та підтримка міжнародного іміджу, зокрема через довготривале та успішне стратегічне партнерство з іноземними компаніями;
- прогнозування попиту на ринку туристичних послуг;
- збільшення чисельності, форм та напрямів взаємодії з контрагентами з метою розширення бізнесу,
- постійний пошук та адаптація до інноваційних технологій, які виникають на ринку туристичних послуг, тощо.

Через досягнення цих та інших стратегічних цілей підприємство може акумулювати кошти в резервних фондах, оптимізувати та налаштувати робочі процеси та отримати лояльність з боку споживачів, що в комплексі забезпечить стійкість бізнесу до економічних потрясінь та неочікуваних змін зовнішнього середовища.

Загалом, алгоритм процесу стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності та туризму має наступний вигляд (рис. 2).

Варто відзначити, що високу значимість у прийнятті стратегічних рішень матимуть не тільки інтереси підприємства та його стратегічних партнерів, а й інтереси споживачів. І саме цей аспект є визначальним для вибору інструментів мінімізації втрат у розвитку підприємств та задоволення попиту споживачів.

Актуальність застосування управлінських підходів у галузі туризму та готельно-ресторанного господарства полягає у ряді недоліків, які мають підходи, що не враховують взаємодію внутрішнього та зовнішнього до господарюючої системи середовища, а саме:

- недостатні потужності бізнесу на ринку, відсутність орієнтації на основні переваги підприємства в умовах жорсткої конкуренції;

- супроводження процесів інвестування певною часткою ризику для отримання прибутку;

- інтерес до інформації про діяльність підприємства кредиторів та їх роль у розвитку підприємства шляхом надання інвестицій чи визначення порядку сплати кредитів та позик;

- споживачі зацікавлені в стійкості пропозиції підприємства, що може бути забезпечене стабільним фінансовим станом;

- успішна робота підприємства залежить від роботи державних організацій, а також розвитку економічної інфраструктури регіону, які, в свою чергу, також пов'язані із розвитком підприємства.

Отже, побудова ефективної стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму повинна поєднувати у собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань: поліпшення рівня життя мешканців; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу; збільшення економічної стабільності й інвестиційної привабливості. Формування стратегії розвитку індустрії гостинності та туризму покликано підсилити економічну самостійність регіонів, вирівняти соціальний стан населення та розв'язувати екологічні проблеми. Українські ресурси гостинності майже не рекламуються, не реставруються і не мають належної уваги з боку держави. Необхідним є фундаментальне оновлення туристичного брендингу України, в основі якого полягатиме безпека та

захист туристів, а також формування іміджу безпечної країни.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні кризові процеси, а особливо повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну, внаслідок якого відбулися величезні втрати інфраструктурних та людських ресурсів, потребує тісної взаємодії та консолідації зусиль між підприємствами галузі, пошуку нових шляхів співробітництва та підвищення ролі державних та регіональних органів влади у процесах відновлення та підтримки. Економічні виклики потребують від керівників готельно-ресторанних та туристичних підприємств кращого пристосування до вимог ринку за допомогою застосування дієвих методів стратегічного управління для утримання бізнесу в життєздатному стані. З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, конкурентоздатності, підприємства готельно-ресторанного та туристичного бізнесу мають пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Стратегію діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Стратегічне управління розвитком підприємств індустрії гостинності та туризму як об'єкт наукового дослідження є складним соціально-економічним феноменом, тому застосування концепції стратегічного управління в сфері розвитку туризму можливе тільки з урахуванням специфіки функціонування туристичних дестинацій, інтересів споживачів туристичних послуг, національних пріоритетів соціально-економічного розвитку, існуючих умов конкуренції та ряду інших чинників.

### Література:

1. Бригілевич Г.М., Войтенко О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12 (247). С. 106—112.
2. Відновлення туризму під час війни: скільки податків принесла туристична галузь України цього року? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2891/restoring-tourism-during-the-war-how-much-tax-did-ukraines-tourism-industry-bring-in-this-year>
3. Війна vs туризм: як українці змінюють індустрію подорожей в Україні та світі. URL: <https://delo.ua/opinions/viina-vs-turizm-yak-ukrayinci-zminyuyut-industriyu-podorozei-v-ukrayini-ta-sviti-416994/>
4. Buckley J. How the Ukraine invasion flattened Eastern European tourism. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/ukraine-invasion-tourismeasterneurope/index.html>
5. Eurostat Tourism trips of Europeans. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_trip-s\\_of\\_Europeans](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_trip-s_of_Europeans)
6. Constantin M., Saxon S., Yu J. Reimagining the \$9 trillion tourism economy-what will it take? URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logisticsand-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take>
7. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 1999. 448 с.
9. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: "Центр учбової літератури", 2016. 376 с.
10. Бригілевич Г. Фактори розвитку сфери гостинності України у повоєнний період / Матеріали XVI Міжнародної наукової конференції. Львів: Вид. ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 46—49.

### References:

1. Bryhilevych, H.M. and Vojtenko, O.A. (2021), "Strategic management of business activities in the tourism sector", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (247), pp. 106—112.
2. Visit Ukraine (2023), "Restoration of tourism during the war: how many taxes did the tourism industry of Ukraine bring in this year?", available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/2891/restoring-tourism-during-the-war-how-much-tax-did-ukraines-tourism-industry-bring-in-this-year> (Accessed 25 July 2024).
3. Savchenko, A. (2023), "War vs tourism: how Ukrainians are changing the travel industry in Ukraine and the world", available at: <https://delo.ua/opinions/viina-vs-turizm-yak-ukrayinci-zminyuyut-industriyu-podorozei-v-ukrayini-ta-sviti-416994/> (Accessed 25 July 2024).
4. Buckley, J. (2022), "How the Ukraine invasion flattened Eastern European tourism", available at: <https://edition.cnn.com/travel/article/ukraine-invasion-tourismeasterneurope/index.html> (Accessed 25 July 2024).
5. Eurostat (2024), "Tourism trips of Europeans", available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_trip-s\\_of\\_Europeans](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_trip-s_of_Europeans) (Accessed 25 July 2024).
6. Constantin, M., Saxon, S. and Yu, J. (2020), "Reimagining the \$9 trillion tourism economy-what will it take?", available at: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logisticsand-infrastructure/our-insights/reimagining-the-9-trillion-tourism-economy-what-will-it-take>. (Accessed 25 July 2024).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026", available at: (Accessed 25 July 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
8. Shershnyova, Z.Ye. and Oborska, S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Butko, M.P. (2016), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Bryhilevych, H. (2022), "Factors of the development of the sphere of hospitality in Ukraine in the post-war period", *Materialy XVI Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii [Materials of the XVI International Scientific Conference]*, LNU imeni Ivana Franka, L'viv, Ukraine, pp. 46—49.

*Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.*