

## Розділ 4

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ І ГАЛУЗЕЙ

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).149-155](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).149-155)

УДК 338.486.3((477):338.24

Коваль О.Д.

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Туристичні підприємства є одними з складових відновлення та розвитку національної економіки. Відзначено, що туризм – одна з найбільш постраждалих і в економічному, і в соціальному плані пандемійних 2020–2021 років галузей. Глобально та локально перед цією сферою діяльності стоїть головна мета – відновлення допандемійного рівня її розвитку. Внаслідок кризи постраждали всі країни, але різною мірою, що залежало від рівня розвитку країни та її можливостей підтримувати цю дуже значущу для економіки сферу. В Україні ситуація ускладнена ще й тим, що з 2022 року триває війна. У статті визначено основні тенденції управління економікою туристичного підприємства: розвиток інформаційної економіки та прискорення бізнес-процесів; укрупнення туроператорів, банкрутство низки туроператорів, демпінг практично на всіх напрямках, спрямованість туроператорів до багатопрофільності і до завоювання регіональних ринків; зміна відносин до відпочинку і подорожей, прояв моди на туристичні напрями, зростання інтересу до внутрішнього туризму. Виділено стратегії розвитку туристичного підприємства, виділено перспективи розвитку туристичної галузі у поточних реаліях.

Розглянуто напрями діяльності туристичної компанії за умов кризи. Здійснено аналіз стратегій розвитку туристичних компаній: стратегії виживання, стратегії стабілізації, стратегії зростання. Зроблено висновок щодо доцільності використання туристичними компаніями в період кризи стратегії стабілізації. Розглянуто цілі та напрямки реалізації стратегії стабілізації у туристичних компаніях.

**Ключові слова:** економічна стратегія, туристичне підприємство, стратегія виживання, стратегія зростання (розвитку), стратегія стабілізації, стратегія захисту.

**Постановка проблеми.** Останні кілька років сфера туризму характеризувалася тотальною нестабільністю. Напружена політична та економічна ситуація у світі, війни, стихійні природні явища, пандемія, зміна курсу валют призвели до колосального скорочення кількості подорожей та, як наслідок, стагнації всього туристичного бізнесу. Багато туристичних компаній збанкрутували і вимушено залишили ринок туристичних послуг, багато хто залишився «на плаву», проте зазнав значних збитків.

Особливо гостро сьогодні постає питання відновлення статусу туризму як із найбільш високоприбуткових галузей економіки. Напрями подальшого розвитку індустрії туризму загалом турбують як керівників вищої ланки і чиновників, а й самих туристів. Тільки чітко

сформульована концепція посткризового розвитку туристичної галузі може забезпечити рівень якості туристських послуг, що відповідає світовим стандартам.

Туризм впливає мультиплікативно на зайнятість у 53 суміжних галузях, включаючи готелі та готелі, транспорт, сільське господарство, фінанси, будівництво, тому загальне падіння попиту на туристські послуги завдало катастрофічних збитків кожній з цих галузей.

Сучасна ситуація ускладнюється тим, що переважна більшість всіх туристичних підприємств в Україні – це підприємства малого та середнього бізнесу, які не мають достатніх фінансових резервів для самостійної боротьби з кризою та збереження робочих місць. Однак досвід попередніх криз показує, що за правильної стратегії туризм може стати одним із важливих каталізаторів відновлення всієї економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й методологічні аспекти

©Коваль О., старший викладач, факультет туризму та міжнародних комунікацій ДВНЗ «Ужгородський національний університет», e-mail: oleksandr.koval@uzhnu.edu.ua

формування стратегій розвитку туристичних підприємств висвітлено у працях українських науковців

Однак ґрунтовні наукові розробки щодо контролінгу в управлінні торговельними ережами та його особливостей у мережевому торговельному бізнесі недостатньо висвітлені і тому вони потребують подальших досліджень

**Мета статті** – визначити особливості стратегування та управлінських засад економічної діяльності туристичних підприємств.

**Опис основного матеріалу дослідження.** На вибір стратегії розвитку та управління економікою туристичних підприємств впливають нові умови господарювання. На нашу думку, актуалізувалися три вектори розвитку туристичних підприємств:

*1. Розвиток внутрішнього туризму.*

Внутрішній туризм є одним із найбільш значущих напрямків сфери туризму, оскільки щорічно кількість внутрішніх мандрівників значно перевищує кількість міжнародних. Тому першочерговим завданням для багатьох держав, що опинилися в кризовій ситуації через пандемію, а Україна й через війну, стає завдання розвитку внутрішнього туризму. Вважається, що саме цей напрям подорожей сприятиме якнайшвидшому відновленню індустрії туризму.

Варто припустити, що сучасна криза посприє якнайшвидшому трансформації промисловості туризму. Кардинально зміниться архітектура туризму, відбудеться диверсифікація туристських напрямів. Зміни торкнуться і вподобання самих туристів, тоді як основні їх потреби залишаться колишніми (потреба у зміні обстановки, пересування, нові враження, спілкування тощо).

Стануть більш затребуваними віртуальні тури, інструменти доповненої реальності. Зміняться механізми задоволення потреб клієнтів. Своєчасно підкреслити, що з перспективних напрямів є гастрономічний туризм, який у зарубіжних країнах набув величезної популярності, але не виправдано не використовується повноцінно в Україні. Сучасна дійсність змушує по-новому поглянути на сферу туризму, і туристичні агенції пропонують нові види туристичного продукту: розвиток напрямів внутрішнього туризму, винні внутрішні тури, подійний туризм, культурні тури тощо.

Одним із перспективних напрямів розвитку туристичних підприємств є їх цифровізація у вигляді розробки та просування цифрових туристичних послуг. На даний момент цьому

активно сприяють музеї, виставкові зали, картинні галереї, які проводять віртуальні екскурсії, що дозволяють дистанційно насолодитися експозиціями.

Можна також спрогнозувати розвиток екологічного туризму як одного з найбезпечніших з погляду дотримання санітарно-епідеміологічних норм напрямів туризму. Тим більше що територія України багата на унікальні природні ресурси, які можуть виступити об'єктами даного виду туризму. Екологічний туризм не є масовим видом туризму.

*2. Створення національного агрегатора бронювання готелів та перельотів.*

Агрегатори, які надають посередницькі послуги у сфері онлайн-бронювання засобів розміщення, є платформами, що об'єднують, з одного боку, постояльців (споживачів готельних послуг) та з іншого боку, засоби розміщення (постачальників готельних послуг).

*3. Державна підтримка галузі.* Безперечно, з цієї ситуації багато хто з туроператорів і турагентів матимуть вигоду – потенціал подорожей Україною величезний, але водночас туроператори і турагенти, які працювали раніше іноземному напрямі, можуть зазнати серйозних збитків. У зв'язку з цим держава надаватиме підтримку підприємствам, які працюють у сфері туризму.

У підприємстві застосовуються такі типи базових економічних стратегій – це виживання, стабілізація та розвитку, захисту. Залежно від стратегії встановлюється рівень досягнутої (планової) рентабельності та життєвий цикл туристичного продукту. Також загальновідома класифікація загальних стратегій Портера – лідерства у витратах, диференціації, фокусування (табл. 1).

З іншого боку, Ансофф представляє матрицю, згідно з якою бізнес-організації можуть застосовувати чотири основні типи стратегій, щоб отримати можливості для зростання: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікація. Стратегія проникнення на ринок вимагає від компанії намагатися отримати більшу частку на існуючих ринках за допомогою існуючих продуктів. Відповідно до стратегії розвитку продукту, компанія намагається збільшити частку на існуючих ринках, але пропонуючи нові, вдосконалені продукти. Стратегія розвитку ринку передбачає, що компанія буде збільшувати свою ринкову частку, пропонуючи існуючу продукцію на новому ринку. З іншого

Таблиця 1 - Реалізація загальних стратегій Портера в подорожах та туризмі [6, с. 210-218].

Стратегія	Реалізація
Лідерство у витратах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення витрат за рахунок копіювання, а не оригінального дизайну продукту. Наприклад, туроператор може скопіювати дизайн і функції існуючого веб-сайту, розробленого конкурентом. - Використання менш дорогих ресурсів.</li> <li>- Виробництво продукції «без надмірностей», таким чином зменшуючи витрати на оплату праці та збільшуючи продуктивність праці.</li> <li>- Досягнення ефекту масштабу за рахунок великого обсягу продажів, можливо, на основі реклами та просування, що дозволяє розподілити високі постійні витрати на інвестиції в сучасні технології на великий обсяг продукції.</li> <li>- Використання великих обсягів закупівель для отримання знижок на оптову закупівлю ресурсів, таких як потреби в житлі або транспорті.</li> <li>- Розташування діяльності в районах, де низькі витрати або доступна державна допомога, наприклад грант.</li> <li>- Отримання економії «кривої досвіду». Наприклад, оператор створеного тематичного парку може мати можливість управляти парком з меншими витратами, ніж новий учасник, оскільки він може мати досвід планування персоналу, мінімізації витрат на електроенергію, придбання нових атракціонів, утилізації відходів тощо.</li> <li>- Стандартизація продуктів або ресурсів.</li> </ul>
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> <li>Шляхом створення продуктів, які перевершують продукти конкурентів за дизайном, технологіями, продуктивністю тощо.</li> <li>- Пропонуючи найвищий рівень обслуговування.</li> <li>- Маючи доступ до кращих каналів розподілу. Наприклад, кілька мереж турагентів, які були створені протягом деякого часу, можливо, змогли розвинути мережу відділень у найпопулярніших торгових точках (особливо важливо в секторі роздрібною торгівлі), для накопичення якої новачку знадобився б певний час і витрати.</li> <li>- шляхом створення сильного бренду за допомогою дизайну, інновацій, реклами, програм для часто літаючих клієнтів тощо.</li> </ul>
Фокус	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на певну групу покупців.</li> <li>- Спеціалізація на конкретних географічних напрямках.</li> <li>- Обслуговування переваг, яких шукає певна група покупців.</li> </ul>

Evans, N, Campbell, D, Stonehouse, G (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford

боку, відповідно до стратегії диверсифікації компанія повинна пропонувати нові продукти на нові ринки. Як здається, найскладнішою і, мабуть, найскладнішою стратегією для реалізації відповідно до матриці Ансоффа є стратегія диверсифікації. Насправді слід розрізнити концентричну та конгломератну диверсифікацію. Відповідно до підходу концентричної диференціації компанія диференціює діяльність на пов'язаних ринках, тоді як відповідно до підходу конгломератної диференціації компанія диференціює діяльність на непов'язаних ринках. Вертикальна і горизонтальна інтеграція є двома найпоширенішими стратегіями зростання туристичних підприємств.

Стратегія виживання реалізовується туристичними підприємствами, які характеризуються збитковістю. Тому стратегія виживання спрямована на найшвидше отримання прибутку та захисту. Для цього підприємства має визначитися з тим, що пропонувати ринку туристичних послуг, які тури є нерентабельними,

які функціональні стратегії дозволять отримати прибуток та стати рентабельними.

Стратегія виживання базується на наступних аспектах:

- трансформація маркетингової діяльності задля визначення додаткових можливостей реалізації туристичних продуктів;
- застосування принципів логістики у діяльності;
- економія витрат;
- перегляд управлінських методів та кадрова оптимізація за потреби;
- встановлення турпродуктів, які є прибуткоформуєчими та їх розвиток, розширення асортименту туристичних послуг.

Стратегія стабілізації за своїми характеристиками наступально-оборонна за умов нестійкості прибутковості підприємства. Задля нормалізації прибутку та рентабельності доцільно:

- економія використання ресурсів;
- позитивні тенденції у продажі туристичного

продукту та розширення ринків збуту;

- активізація інноваційно-інвестиційної діяльності.

Стратегія зростання спрямована на розширення ринкової діяльності та зростання обсягів інвестування. Найчастіше менеджери у компаніях намагаються свідомо вибрати стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, оскільки ніхто може гарантувати, що швидке збільшення товарів та послуг принесе очікувані прибутку за умов гострої конкуренції.

Залежно від темпів розвитку компанії (темпів зростання її прибутку, продажу, активів) можуть бути стратегії:

- гіперросту (туркомпанії, які протягом 10 років набирають високі темпи розвитку, займають домінуюче становище на ринку);

- динамічного зростання (туристичне підприємство входить до групи провідних туркомпаній за темпами розвитку, але домінуючого становища не займає);

- стрибкоподібного зростання (туристичне підприємство раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку);

- помірною зростання (адаптація туристичного підприємства до середніх темпів зростання ринку);

- повільного зростання (збільшення економічного потенціалу туристичного підприємства, темпи її розвитку нижчі від ринкових можливостей та середніх темпів збільшення ринку);

- уповільнення зростання (відбувається зростання економічних показників прибутку в абсолютному значенні, але при цьому темпи збільшення цих показників порівняно з минулими періодами знижуються).

Стратегія розвитку важлива як для підприємства так й для інвесторів й має наступальний характер й включає в себе – початкову стратегію, проникнення на ринок та його розширення, прискореного зростання та початку нового витку розвитку за моделлю спіралі. Для туристичних підприємств найбільше застосовуються ті стратегії, що спрямовані на перегляд туристичного продукту, розширення ринку туристичних послуг підприємства та використання нових технологій обслуговування туристів.

На основі вивчення теорії з антикризового управління підприємством та аналізу ситуації в туристичній галузі та у всій вітчизняній економіці в цілому можна стверджувати, що в передкризовій та кризовій ситуації відбувається певна антикризова трансформація системи традиційних стратегій.

У період серйозних потрясінь і змін у галузі, коли зовнішні чинники швидко змінюються і роблять майбутнє дуже непередбачуваним, менеджерам туристичних компаній доцільно зосередитися на стратегії стабілізації [3]. Зазвичай стратегія стабілізації – це стратегія розумного скорочення витрат (шляхом організаційних змін, оптимального зниження витрат, скорочення активів), закриття неефективних підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсяги виробництва тощо. У рамках стратегії стабілізації компанія робить ставку на максимальне збереження своїх конкурентних позицій та своєї частки над ринком, на можливість продовження ведення бізнесу.

Основні цілі стратегії стабілізації:

- максимальне збереження наявної частки на туристичному ринку за рахунок підтримки операцій на колишньому рівні;

- обмежене вибіркове інвестування у сильні сторони діяльності та зміцнення найслабших напрямків діяльності туристичної компанії.

Найважливішими економічними заходами, що дозволяють туристичній компанії пережити кризу, є такі:

1. Введення ефективної системи прогнозування руху коштів, класифікація витрат за рівнем залежності від обсягів виробництва, виявлення та аналіз причин виникнення невикористаних витрат у компанії.

2. Оптимізація витрат на оплату праці, скорочення чи призупинення преміальних, зниження загальногосподарських витрат (наприклад, витрати на утримання автотранспорту).

3. Отримання додаткових коштів від використання основних фондів (наприклад, продаж або здавання в оренду невикористовуваних з абсолютною ефективністю будівель та споруд, дорогого корпоративного транспорту).

4. Заморозка інвестицій, вкладених у розвиток нових напрямів.

Іншими найважливішими антикризовими заходами, актуальними в умовах кризи, є: централізація влади задля уникнення втрат ресурсів; підвищення об'єктивності та достовірності внутрішньої управлінської звітності; деталізація звітності. Наявність такої деталізації дозволить топ-менеджерам туроператора швидко та своєчасно реагувати на небажані явища, отримуючи необхідні дані від підрозділів [4].

Для багатьох підприємств сфери туризму сьогодні характерні стратегії виживання,

відокремлення та диверсифікації, хоча мають місце окремі приклади реалізації стратегії прориву. Загалом для вітчизняного ринку сьогодні характерна стратегія відокремлення та пошук шляхів інтеграції та кооперації на нових міжнародних ринках.

Диверсифікація у сфері туризму в сучасних умовах йде за кількома напрямками:

- диверсифікація туристичного продукту, а також туристських сервісів під впливом цифрової трансформації у широкому розумінні;

- диверсифікація туристичного продукту під впливом трансформації споживчого підведення в умовах пандемії коронавірусу, кризи, війни;

- диверсифікація туристичного продукту, а також усього туристичного бізнесу в контексті розвитку регіональних туристичних екосистем.

Стратегія диверсифікації має на увазі одночасну розробку нових або вдосконалених туристичних продуктів і нових ринків (наприклад, туроператор, що спеціалізується на м'якому туризмі, може варіювати свою суміш продуктів, пропонуючи також туристичні тури культурного характеру або лікувальні відпустки на бальнеологічних курортах). Цей тип стратегії дозволяє реалізувати середньо- та довгострокову гнучкість похідної туристичної пропозиції.

У загальній стратегії туристичних підприємств є два напрями: офлайн-середовище та онлайн-середовище. У функціонуванні турбізнесу в умовах пандемії виникли коригування з урахуванням активного використання і в сегменті B2B, і в сегменті B2C онлайн-середовища. в міжнародному туризмі комп'ютеризація почала розвиватися у 3 основних напрямках: формування мереж бронювання та резервування, поява електронного маркетингу та менеджменту, а також дизайн віртуальних екскурсій з гідом [3].

Інформаційні технології використовуються у всіх функціях стратегічного та оперативного управління в індустрії туризму, підвищуючи її гнучкість, конкурентоспроможність та ефективність в умовах адаптації до цифрової економіки. Варто звернути увагу на новий тренд у розвитку туризму – Smart-туризм. Напрямок Smart-туризму містить планування туризму на території, впровадження технологій у туристські враження та надання послуг, ефективне управління ресурсами та здатність реагувати на потреби та особливості поведінки туристів.

Третій напрям комп'ютеризації туризму пов'язаний із використанням технологій віртуальної реальності. Цифрова трансформація, спочатку поширившись на платіжні та

інформаційно-аналітичні сервіси, потім проникла в процеси формування набору послуг та отримання деяких із них за допомогою віддаленого доступу. Сучасний період наочно ілюструє масштабне проникнення віртуальної та доповненої реальності в багато сфер туристично-рекреаційних послуг. Найбільш важливим фактором для підприємств туристично-рекреаційної сфери є кількість користувачів віртуальної реальності, що стрімко зростає, в різних сферах [5].

Підприємства сфери туризму повинні враховувати тенденції, що склалися, і тренди у розвитку світової, національної та регіональної економіки не тільки для збереження своєї конкурентоспроможності, але й для виживання в такий непростий час, тренди, пов'язані з повсюдною цифровізацією, віддаленою роботою та віддаленими покупками з боку споживачів, з необхідністю підготовки та перепідготовки персоналу фірми до освоєння ними нових форм роботи.

Стратегія цифровізації туристичних підприємств є найбільш актуальною наразі. Віртуальний туризм можна розглядати у двох основних формах: послуги (діяльність) та організаційно-економічне цифрове середовище (віртуальне туристичне підприємство).

Віртуальне підприємство – це підприємство, що пов'язує географічно розділені суб'єкти господарювання, що взаємодіють у процесі спільного виробництва, застосовуючи, як правило, електронні засоби зв'язку. Традиційна форма організації підприємств має функціональну спрямованість. У сучасному суспільстві така структура не є результативною, оскільки немає інтересу до кінцевого результату, бачення бізнес-процесів залишається в рамках підрозділів, а обмін інформацією між відділами незручний. Віртуальні підприємства мають низку переваг: географічний фактор не впливає, інформаційний простір віртуального підприємства надає спільний доступ до інформаційних ресурсів, вдосконалюється внутрішня координація дій учасників. Синонімом віртуального підприємства є мережеве підприємство.

Зазвичай це мережа партнерів, які спільно розробляють і продають продукцію. Віртуальні підприємства включають віртуальний ринок товарів і послуг, віртуальну реальність та віртуальні організаційні форми. Метою утворення віртуального підприємства є максимізація прибутку шляхом об'єднання різних партнерів у мережеву структуру.

Віртуальні підприємства знаходять наявні знання та ресурси та пов'язують у цільну структуру.

Перевага віртуальних форм організації бізнесу в туризмі полягає в тому, що учасники підприємства мають можливість обирати та використовувати найкращі ресурси, знання та здібності за менший час.

Основні конкурентні переваги віртуальних підприємств [2]:

- швидкість виконання ринкового замовлення;
- здатність зменшення загальних витрат;
- здатність краще задовольняти потреби клієнтів;
- гнучка адаптація до змін довкілля;
- здатність знижувати бар'єри для виходу нові ринки.

Віртуальне підприємство – це модель нового орієнтованого на споживача ринку, на якому компанії застосовують схеми, відмінні від попередніх, для взаємодії компаній та кінцевих користувачів.

Віртуальне підприємство – це особлива форма організації підприємства із застосуванням інформаційних технологій, спрямована на опис бізнес-процесів. Віртуальне підприємство має єдину інформаційну інфраструктуру, засновану на новітніх інформаційних технологіях та загальних базах даних, доступ до яких мають усі підприємства.

Туристичні платформи, які успішно функціонують у різних країнах світу, можуть стати драйвером цифрової економіки у сфері послуг. Розвиток технології віртуальної реальності залежить від можливості працівників туристичної галузі впроваджувати нові бізнес-моделі.

Віртуальний туризм стає одним із напрямків розвитку сфери туризму, який у нестабільних умовах має ряд переваг, пов'язаних з безпекою та відсутністю необхідності переміщення.

Стратегія захисту спрямована на збереження ринкової ніші та частки ринку шляхом пошуку внутрішніх резервів та вигідних ринкових можливостей із мінімальними рівнями ризику.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Бізнес-середовище туристично-рекреаційної сфери розвивається в умовах високої конкуренції та ринкових умов, що динамічно змінюються. Необхідність виведення на ринок нових продуктів та послуг є передумовою для підвищення конкурентоспроможності, збільшення споживання туристичних послуг та досягнення економічного успіху. Одним із напрямів розвитку туристських послуг є зростаючі запити споживачів на здійснення багатьох операцій та обслуговування он-лайн. Це є результатом формування та реалізації відповідної стратегії туристичного підприємства.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барвінок Н. В. Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.2. № 19. С. 56–68. doi: 10.15330/apred.2.19.56-68
2. Іванова З. О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6. С. 65-68
3. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 364-369
4. Сливенко В. А., Єрмакова А. О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.100
5. Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J., Scott, D. Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration, *Journal of Sustainable Tourism*, 2020, 28:10, pp. 1603–1624
6. Evans N., Campbell D., Stonehouse G. *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003
7. Kristof Tomej; Iana Bilynets; Oleksandr Koval, Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine, *Annals of Tourism Research*, 2023

## REFERENCES

1. Barvinok, N. V. (2023). Adaptatsiyni stratehiyi turystychnykh pidpryyemstv v umovakh kryzy sprychynenoyi hlobal'nymy bezpekovymy faktoramy [Adaptation strategies of tourist enterprises in the conditions of the crisis caused by global security factors]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu - Current problems of the development of the economy of the region*, 2, 19, 56–68 [in Ukrainian].
2. Ivanova, Z. O. (2015). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvamy turystychnoyi haluzi [Strategic management of enterprises in the tourism industry]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu*

- tehnolohiy ta dyzaynu. Seriya: Ekonomichni nauky - Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences, 6, 65-68 [in Ukrainian].
3. Savyts'ka, O.P. (2016). Vplyv stratehiyi rozvytku na efektyvnist' diyal'nosti turystychnykh pidpryyemstv [The impact of the development strategy on the efficiency of tourism enterprises]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky - Global and national problems of the economy, 13, 364-369 [in Ukrainian].
  4. Slyvenko, V. A., & Yermakova, A. O. (2018). Klasychni ta suchasni biznes stratehiyi turystychnykh pidpryyemstv [Classic and modern business strategies of tourist enterprises]. Efektyvna ekonomika - Effective economy, 11 [in Ukrainian].
  5. Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J., Scott, D. (2020). Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration. Journal of Sustainable Tourism, 28:10, 1603–1624 [in English].

*Отримано 04.03.2024*