

Менеджмент

УДК 640.4:338.48]:303.005.31

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>

Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України

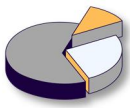
Завідна Людмила Дмитрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

Прийнято: 15.11.2024 | Опубліковано: 29.11.2024

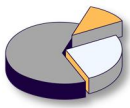
Анотація. Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на бізнес-середовище. Діяльність готельного господарства та туризму здійснюється в умовах високої нестабільності, значної мінливості та непередбачуваності оточуючого середовища. Війна завдала нищівного удару по бізнесу, близько 23% підприємств готельного господарства повністю припинили роботу і 54% працюють лише частково, з яких 41,0% залишаються збитковими, що свідчить про їх фінансову нестабільність на ринку послуг. Туризм як один із секторів світової економіки, найбільше постраждав від війни. В таких умовах необхідно адаптувати, намагатися знайти нові підходи до зростання привабливості, доступності та якості своїх послуг або створювати зовсім нові стандарти управління бізнесом.

Метою дослідження є аналіз та оцінка впливу війни на індустрію гостинності і туризм в Україні та розробка комплексної стратегії повоєнного відновлення і розвитку сфери послуг.



Методи. *Методологічна основа дослідження базується на комплексному підході, який інтегрує елементи критичного емпіризму. Кількісні методи використовуються для аналізу наявних даних про готельне господарство, туристичні потоки, економічні показники та структурні зміни в індустрії гостинності. Він включає статистичний аналіз і моделювання. Якісний аналіз дозволяє інтерпретувати отримані дані, ідентифікувати глибинні причини виявлених тенденцій і змін, а також досліджувати вплив соціально-економічних і культурних факторів на розвиток галузі. Крім того, використано метод SWOT-аналізу для визначення переваг та недоліків стратегічних моделей розвитку та відновлення індустрії гостинності та туризму.*

Результати. *Запропонована стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України передбачає комплексний підхід і охоплює кілька ключових компонентів, які формують її структуру та зміст. Ці компоненти допомагають зрозуміти, як має бути організований процес відновлення та розвитку, щоб забезпечити ефективність і сталість. Проведений SWOT-аналізу для визначення ефективної моделі стратегічного розвитку та відновлення індустрії гостинності і туризму дав можливість виявити їхні сильні сторони і обмеження. У сукупності моделі - швидкого реагування, сталого відновлення, інноваційного розвитку та інтегрована модель забезпечують комплексну основу для вирішення різноманітних проблем, з якими стикатимуся готельне господарство та туризм в післявоєнний час, кожна з яких зосереджена на швидкому впровадженні, стійкості, інноваціях та співпраці. Визначено, що інтегрована модель співпраці є ключовою в цій комплексній стратегії, яка підкреслює важливість міцного партнерства між державними органами, приватним сектором і міжнародними організаціями для залучення значних інвестицій і сприяння глобальній реінтеграції туристичного сектора України. Для оцінки співвідношення між виявленими сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами застосовано метод*



експертних оцінок та побудовано радар оцінки експертів за усіма категоріями SWOT-аналізу.

Висновки. Проведений аналіз підкреслює, що для ефективного відновлення та розвитку індустрії гостинності та туризму необхідний комплексний підхід, який охоплює детальну оцінку збитків, завданих попередніми кризами і розробку комплексних стратегій майбутнього зростання. Запропоновані стратегії розвитку зосереджені на створенні сталої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до мінливих умов і правил післявоєнного ринкового середовища, які базуються на інноваціях в управлінні та якості послуг, а також на впровадженні нових технологій для підвищення конкурентоспроможності та створення сталого розвитку в індустрії гостинності та туризму.

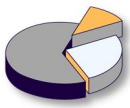
Ключові слова: індустрія гостинності, туризм, сфера послуг, стратегія відновлення, стратегія розвитку, SWOT-аналіз, стратегічні моделі розвитку, повоєнний час.

Strategy for the Post-war Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry

Zavidna Liudmyla

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

Abstract. *The full-scale war in Ukraine has significantly affected the business environment. The hotel and tourism industry operates in conditions of high instability, significant variability and unpredictability of the environment. The war has dealt a devastating blow to business, about 23% of hotel enterprises have completely stopped working and 54% are working partially, of which 41% remain unprofitable, which indicates their financial instability in the services market. Tourism, as one of the sectors of the global economy, has suffered the most from the war. In such conditions, it is necessary to adapt, try to find new approaches to increasing the attractiveness,*

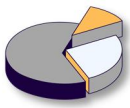


accessibility and quality of its services or create completely new standards of doing business.

Purpose. *The purpose of the study is to analyze and assess the impact of the war on the hospitality and tourism industry in Ukraine and develop a comprehensive strategy for post-war recovery and development of the service sector.*

Methods. *The methodological basis of the study is a comprehensive approach that integrates elements of critical empiricism. Quantitative methods are used to analyze available data on the hotel industry, tourist flows, economic indicators and structural changes in the hospitality industry. It includes statistical analysis and modeling. Qualitative analysis allows you to interpret the data obtained, identify the root causes of the identified trends and changes, as well as explore the impact of socio-economic and cultural factors on the development of the industry. In addition, the advantages and disadvantages of strategic models for the development and recovery of the hospitality and tourism industry were identified using the SWOT analysis method.*

Results. *The proposed concept of the strategy for the restoration of the hospitality and tourism industry of Ukraine assumes a comprehensive approach and includes several key components that form its structure and content. These components help to understand how the restoration and development process should be organized to ensure efficiency and sustainability. The SWOT analysis conducted to determine an effective model for the strategic development and restoration of the hospitality and tourism industry made it possible to identify their strengths and limitations. Taken together, the models — rapid response, sustainable recovery, innovative development and integrated model — provide a comprehensive framework for addressing the various challenges that the hospitality and tourism industry will face in the post-war period, each of which focuses on rapid implementation, sustainability, innovation and cooperation. It is determined that an integrated model of cooperation is key in this comprehensive strategy, which emphasizes the importance of strong partnerships between state institutions, the private sector and international organizations to attract significant investments and promote the global reintegration of the tourism sector of Ukraine. To assess the relationship between the identified strengths and weaknesses*



and opportunities and threats, the expert assessment method was applied and an expert assessment radar was constructed for all SWOT analysis categories.

Conclusions. *The analysis emphasizes that for the effective recovery and development of the hospitality and tourism industry, a comprehensive approach is needed, which includes a detailed assessment of the losses caused by previous crises and the development of comprehensive strategies for future growth. The proposed development strategies focus on creating a sustainable business model capable of adapting to the changing conditions and rules of the post-war market environment, which are based on innovations in management and service quality, as well as on the introduction of new technologies to increase competitiveness and create sustainable development of the hospitality and tourism industry.*

Keywords: *hospitality industry, tourism, service sector, recovery strategy, development strategy, SWOT analysis, strategic development models, post-war period.*

Постановка проблеми. Через виклики, пов'язані з повномасштабною війною та попередніми кризами, індустрія гостинності та туризм перебуває на вирішальному етапі, який вимагає комплексного стратегічного підходу до відновлення та розвитку. Під час війни близько 23% підприємств готельного господарства повністю припинили роботу і 54% працюють лише частково. Галузь зіткнулася зі значними проблемами, включаючи перебої в ланцюзі поставок, зниження попиту та купівельної спроможності споживачів та значне скорочення робочої сили через переміщення та міграцію.

Стратегія відновлення індустрії гостинності та туризму України передбачає комплексний підхід спрямований не лише на відновлення збитків, завданих війною, а й на забезпечення інноваційних підходів до управління, які підвищать стійкість та привабливість галузі. Руйнування, спричинені війною, потребують ретельної оцінки втрат як важливого першого кроку в розробці ефективної стратегії відновлення. Ця стратегія має бути орієнтована на конкретні повоєнні виклики та умови з якими зіткнулася Україна. Центральними в цій концепції є інтеграція передових технологій, розробка сталої екологічної політики, залучення



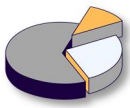
громади та створення позитивного іміджу України як безпечного та привабливого туристичного напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема післявоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму об'єднує наукові спільноти різних країн світу. Так, Guasca, M., Vanneste, D. та Van Broeck, A. [1] досліджують роль туризму в розбудові миру в Колумбії, проводячи паралелі, які могли б стати основою для стратегій післявоєнної реконструкції в Україні. Це підкреслює, що туризм є інструментом соціально-економічного відновлення та розбудови миру У роботі Brenner J. [2] окреслено пропозиції щодо реконструкції українських міст, зосереджуючись на інтеграції відновлення інфраструктури з розвитком готелів.

Rossa L. H. D., та Zielinski S. [3] детально описують роль участі громади в сільському туризмі та управління ним після війни, а McCartney G. [4] та Gu, Y., Onggo B. S. та ін. [5] пропонують системний підхід до моделювання відновлення туризму в малих острівних державах, що розвиваються, пропонуючи методологічну основу застосування до України.

Mensah E. A. та Boakye, K. A. [6] пропонують концептуальну основу для відновлення туризму після COVID-19, адаптовану до післявоєнних сценаріїв, наголошуючи на багаторівневому підході до стійкості та планування відновлення. Sovani, A. H. [7] та Zavidna, L. D [8] обговорюють стратегії інноваційного розвитку готельного бізнесу та туризму Європейського Союзу після кризи, надаючи цінну інформацію для зусиль щодо відновлення України, де технологічні та управлінські інновації відіграють вирішальну роль.

Подальше дослідження розвитку туризму та індустрії гостинності як ключових елементів у післявоєнній відбудові представлено у роботах О. Носирева, Т Деділової [9] та Л. Завідної [10-12]. Вони підкреслюють стратегічне значення цих галузей для економічного відновлення України та пропонують шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. Крім того, М. Рейман, О. Корнус, В. Пацюк та ін. [13] аналізують туристичний сектор у прифронтових громадах України, пропонуючи розуміння тенденцій, викликів і перспектив розвитку в післявоєнних умовах. Т. Бут [14] визначає конкретні



виклики та потенційні рішення для відновлення туристичної індустрії в Україні, наголошуючи на необхідності цілеспрямованих заходів для подолання галузевих бар'єрів. Так само О. Новікова, Ю. Залозна та Н. Азмук. [15] обговорюють проблеми відновлення та роль цифровізації у відновленні людського капіталу в Україні післявоєнний період.

Огляд наукової літератури як вітчизняних так і іноземних вчених показує, що цілісний підхід до відновлення індустрії гостинності та туризму в Україні має бути підкріплений розробкою комплексних стратегій, які об'єднують економічні, культурні, історичні, соціальні та екологічні аспекти та спрямовані на створення сталого та різноманітного туристичного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Аналізуючи проведені дослідження, було виявлено, що автори найчастіше вивчають питання аналізу стану та перспектив розвитку індустрії гостинності та туризму регіонів України, фактори впливу на розвиток індустрії гостинності, удосконалення векторів стратегічного розвитку індустрії туризму та гостинності в умовах збройних конфліктів і пост конфліктного відновлення.

Однак вони лише частково охоплюють стратегічні управлінські рішення. Дане дослідження спрямоване на розробку стратегії повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України та надання практичних рекомендацій щодо застосування стратегічних моделей розвитку повоєнного відновлення готельного бізнесу та туризму, що й визначає його актуальність та наукову новизну.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Метою статті є аналіз впливу війни на індустрію гостинності і туризм в Україні та розробка комплексної стратегії повоєнного відновлення і розвитку сфери послуг.

Завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз впливу війни на індустрію гостинності та туризм в Україні.
2. Розробити стратегії повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму.



3. Запропонувати стратегічні моделі розвитку повоєнного відновлення готельного бізнесу та туризму України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на складні воєнно-політичні, економічні та демографічні умови в Україні, індустрія гостинності та туризму продемонструвала не лише стійкість, але й здатність ефективно працювати в умовах війни (див. рис. 1).

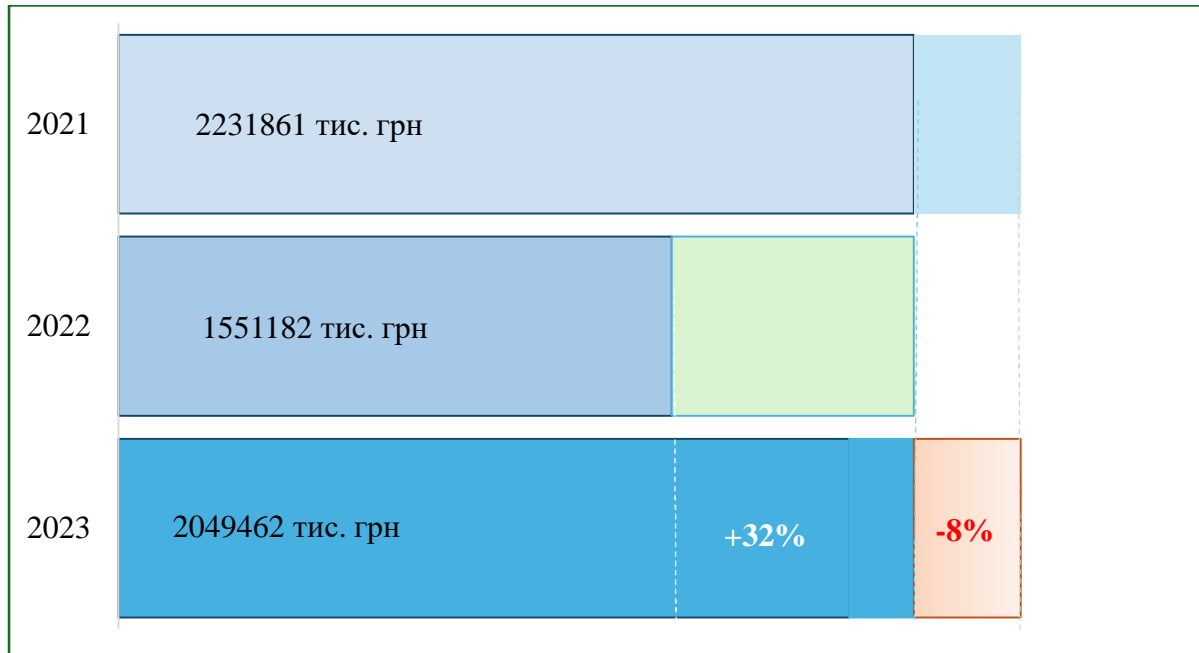


Рис. 1. Податкові надходження від індустрії гостинності та туризму до Державного бюджету України у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [16]

Як бачимо, незважаючи на невизначеність, спричинену війною, дані за 2023 рік демонструють значний прогрес, оскільки від індустрії гостинності та туризму отримано понад 2,049 млрд грн податків, що на 32% більше, ніж у попередньому році. Хоча це зростання на 8% менше, ніж у довоєнному 2021 році, це свідчить про відновлення активності, близького до рівнів, які спостерігалися до початку повномасштабного вторгнення.

Особливої уваги заслуговує готельний бізнес. Від його діяльності надійшло 63,6% податкових надходжень минулого року на суму понад 1,3 млрд грн, що наближається до довоєнних показників. Ключовий дохід готелів після початку



війни змістився в сторону доходу від проживання. Відзначається зниження доходів від F&B та особливо event-функцій.

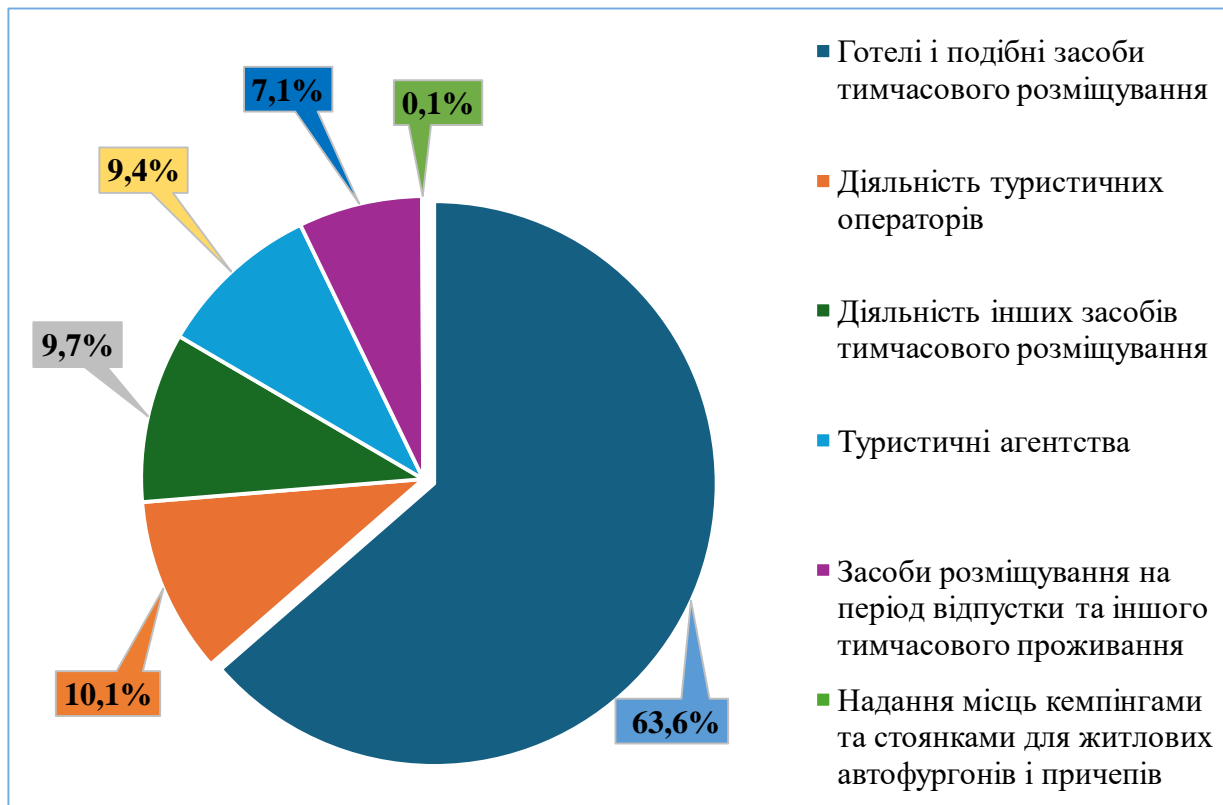


Рис. 2. Відсоткова частка надходжень виду кожного виду діяльності за 2023 рік
Джерело: побудовано автором за матеріалами [16]

Результати аналізу підтверджують, що індустрія гостинності відіграє значну роль у структурі туристичного ринку України та має потенціал стати значним джерелом податкових надходжень.

Слід зазначити, що динаміка розвитку туристичної галузі змінилася, зосередившись на внутрішньому туризмі та на активному розвитку туристичних локацій у центральних та західних регіонах. Це зрушення можна пояснити впливом вимушених обмежень на подорожі. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень.

Статистичний аналіз туристичних потоків свідчить про зменшення кількості іноземних відвідувачів Україну. Так 2022 році попит зі сторони іноземних гостей знизився на 40% відносно рівня 2021 р. Однак, слід зауважити, що даний показник у 2023 році виріс порівняно з попереднім 2022 роком на 23%.



Серед іноземних гостей більшість відвідувачів — це офіційні делегації, представники ЗМІ, представники міжнародних організацій, рідше — гості з особистими цілями поїздки. [16].

За даними ДАРТ найбільший ріст податкових надходжень від туристичної галузі по регіонах у 2023 році у порівнянні з 2022 роком відмічено у м. Київ та у 18 областях України. Щоправда, у порівнянні 2021 роком ріст є тільки в 13 областях. Найсуттєвіше зростання спостерігалось у Чернівецькій області, де суб'єкти туристичної діяльності сплатили 5,1 млн грн податків (на 98% більше, ніж за відповідний період 2022 року) [17].

Це підкреслює необхідність адаптації та диверсифікації туристичного продукту, щоб зробити його привабливим для внутрішніх мандрівників.

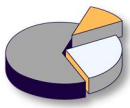
Найбільше зниження податкових надходжень від туристичної галузі зафіксовано у чотирьох регіонах України, які перебувають у зоні активних бойових дій. Так, у Херсонській області спад склав 84%, у Луганській області 74%, у Донецькій області 53%, у Запорізькій області 42% [18].

Надходження до бюджету за перший квартал 2024 року чітко демонструють, що туризм не тільки адаптувався до непростих умов праці під час воєнного стану, а й розвивається – створює робочі місця та підтримує місцеві громади [16].

Комплексну основу для вирішення різноманітних проблем, з якими стикатимуться індустрія гостинності та туризм в післявоєнних час можуть забезпечити такі моделі - швидкого реагування, сталого відновлення, інноваційного розвитку та інтегрована модель, кожна з яких зосереджена на швидкому впровадженні, стійкості, інноваціях та співпраці [19; 20].

Проведений SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) для визначення ефективної моделі стратегічного розвитку та відновлення індустрії гостинності і туризму значно покращив наше розуміння їхніх сильних сторін і обмежень. Так за результатами дослідження:

Модель швидкого реагування чудово підходить для швидкого відновлення критичної інфраструктури, мінімізації миттєвих економічних втрат і збереження



робочих місць. Однак він може не враховувати довгострокові потреби регіону, що створює ризик неправильного розподілу ресурсів із довгострокових проєктів. Його сила полягає в швидкому відновленні впевненості інвесторів і туристів у стабільності регіону, але він також ризикує втратити можливості для структурних змін і галузевої модернізації.

З іншого боку, *модель сталого відновлення* забезпечує довгострокову стійкість та ефективність, підвищуючи імідж країни як відповідального напрямку. Ця модель потребує значних початкових інвестицій і часу для реалізації та може наштовхнутися на опір з боку бізнесу через вищі витрати. Це відкриває можливості для залучення туристів, зацікавлених в екотуризмі та сталих подорожах, хоча стикається з ризиками через зміни в державній політиці, які можуть вплинути на фінансування сталих проєктів.

Інноваційна модель розвитку підвищує конкурентоспроможність за рахунок залучення молодих та технологічно підкованих туристів, а також підвищує ефективність управління за допомогою технологій. Однак велика залежність від технологій створює потенційні проблеми кібербезпеці. Він надає можливості створювати продукти та послуги, які відповідають сучасним тенденціям, але стикається з загрозами швидких змін у технологічних стандартах, які можуть зробити поточні інвестиції застарілими.

Нарешті, *інтегрована модель* співпраці використовує різноманітні ресурси та пропонує широкі можливості для масштабування проєктів і зміцнення міжнародних відносин. Це передбачає складне управління проєктом із залученням багатьох зацікавлених сторін, що може призвести до потенційного конфлікту інтересів. Ця модель сприяє збільшенню зовнішніх інвестицій і доступу до міжнародного досвіду та практики, але залежить від зовнішнього фінансування та політичних рішень в інших країнах.

Таким чином, кожна модель має унікальні переваги та обмеження, а вибір залежить від конкретних умов і потреб України в будь-який момент часу. Інтегрована модель співпраці ідеально підходить для постконфліктного



відновлення, оскільки завершення конфлікту вимагатиме широкомасштабних зусиль щодо відновлення, які вимагатимуть значних зовнішніх інвестицій.

Під час проведення даного дослідження було розроблено комплексний SWOT-аналіз усіх проблем та перспективних напрямків відновлення індустрії гостинності та туризму в Україні у повоєнний період. Метод експертних оцінок використовувався для оцінки співвідношення між виявленими сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами [19; 20]. Результати цього аналізу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Експертна оцінка за результатами SWOT-аналізу

Індикатор	Експерти										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Сильні сторони (S)											
Швидке відновлення критичної інфраструктури (S1)	10	6	7	7	8	8	9	8	7	9	19,75
Збереження робочих місць (S2)	9	5	6	5	4	5	8	7	6	8	15,75
Підвищення довіри інвесторів і туристів (S3)	8	4	5	5	5	3	8	6	7	7	14,5
Інноваційний розвиток (S4)	7	5	3	4	5	3	9	5	7	6	13,5
Інтегрована співпраця (S5)	6	9	2	3	4	2	5	7	8	5	12,75
Слабкі сторони (W)											
Ігнорування довгострокових потреб (W1)	8	6	4	5	8	6	7	6	5	7	15,5
Ризик неправильного розподілу ресурсів (W2)	10	8	8	8	5	8	6	8	8	9	19,5
Високі початкові інвестиції та опір бізнесу (W3)	7	5	5	10	4	10	8	5	10	6	17,5
Залежність від технологій та кібербезпеки (W4)	6	4	2	3	9	7	5	4	7	6	13,25
Можливості (O)											
Екотуризм (O1)	9	7	5	6	7	7	8	7	6	8	17,5
Підвищення якості послуг (O2)	10	8	6	7	8	9	5	8	5	9	18,75
Використання нових технологій (O3)	8	6	4	5	6	8	7	9	3	7	15,75
Розширення проєктів (O4)	6	4	2	3	4	4	5	10	8	5	12,75
Залучення міжнародного досвіду (O5)	7	5	3	4	5	5	6	5	4	6	12,5
Загрози (T)											
Неправильне використання ресурсів (T1)	8	6	4	5	6	5	7	6	5	7	14,75
Зміни в державній політиці (T2)	10	8	6	7	8	7	9	8	6	9	19,5



Швидкі зміни технологічних стандартів (Т3)	8	6	4	5	5	6	7	10	8	7	16,5
Залежність від зовнішнього фінансування (Т4)	9	7	5	6	7	5	8	8	6	8	17,25

Джерело: сформовано автором

У результаті середньозважені оцінки експертів за усіма категоріями SWOT-аналізу становлять: Сильні сторони (S) = 10,89 балів, Слабкі сторони (W) = 10,5, Можливості (O) = 8,09 та Загрози (T) = 9,71 бали (рис. 3).

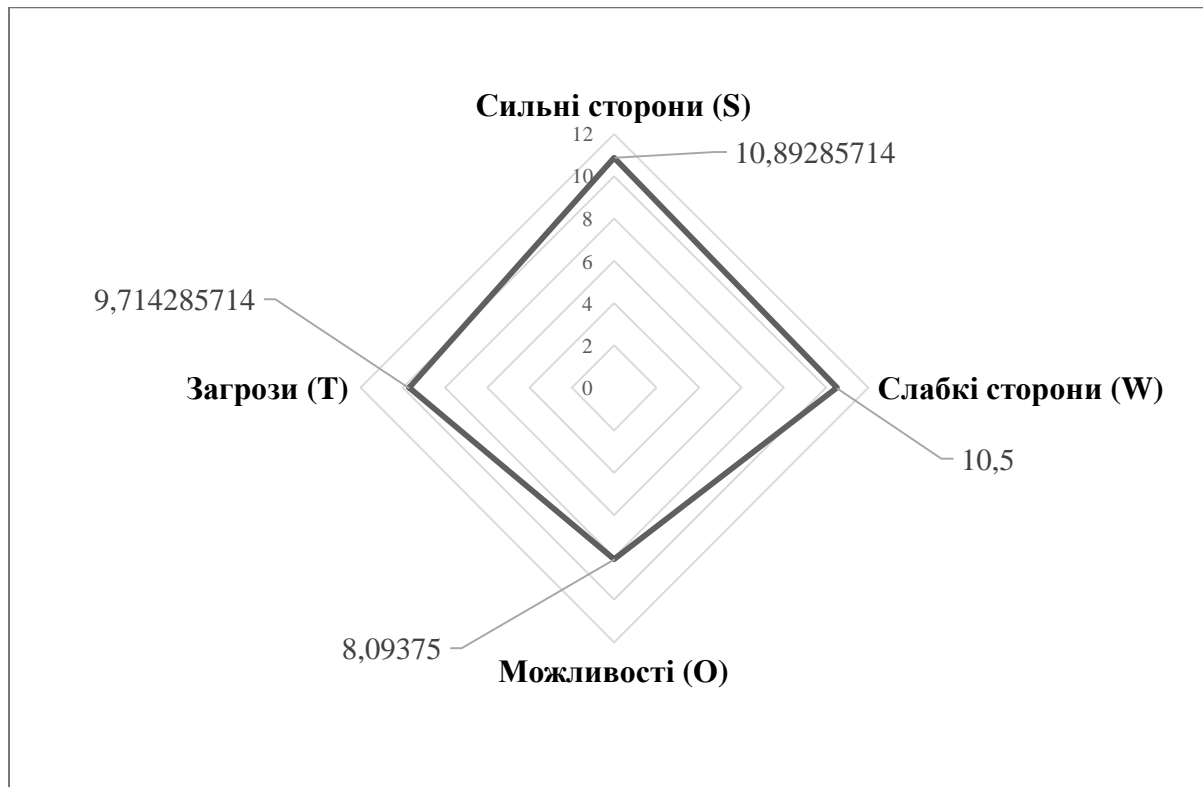
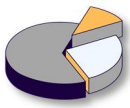


Рис. 3. Графічне зображення (радар) оцінки експертів за усіма категоріями SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

Такі оцінки вказують на високий потенціал і значні виклики у відновленні індустрії гостинності та туризму України в післявоєнний період, з помірними можливостями розвитку та значними ризиками, які необхідно враховувати при розробці відповідних стратегій.

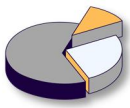
Висновки. Отже, стратегія відновлення індустрії гостинності та туризму в Україні є багатогранною справою, яка виходить за рамки простої реконструкції,



це передбачає розгляд цих сфер як каталізаторів загальнонаціонального економічного відновлення. Уточнена стратегічна модель, розроблена на основі аналізу поточних проблем і можливостей, пропонує цілісний підхід до відновлення, інтегруючи індустрію гостинності з культурними та екологічними активами, відображаючи як глобальні тенденції, так і місцеві реалії. Інтегрована модель співпраці є ключем до цієї комплексної стратегії, розробленої спеціально для індустрії гостинності та туризму. Ця модель підкреслює важливість міцного партнерства між урядом, приватним сектором і міжнародними організаціями для залучення значних інвестицій і сприяння глобальній реінтеграції туристичного сектора України. Така співпраця вкрай важлива для регіонів, які потребують масштабної реконструкції чи значного ребрендингу, що сприяє швидкому відновленню та сталому розвитку.

Список використаних джерел

1. Guasca, M., Vanneste, D., & Van Broeck, A. M. (2022). Peacebuilding and Post-War tourism: addressing structural violence in Colombia. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(2-3), 427-443. URL: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1869242>
2. Brenner, J. (2023). Some ideas for a post-war recovery of Ukrainian cities. *Urban Research & Practice*, 16(2), 294-300. URL: <https://doi.org/10.1080/17535069.2022.2097646>
3. Rocca, L. H. D., & Zielinski, S. (2022). Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: the case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100985. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100985>
4. McCartney, G., Ung, C. O. L., & Pinto, J. F. (2022). Living with COVID-19 and sustaining a tourism recovery – adopting a frontline collaborative response between the tourism industry and community pharmacists. *Tourism and Hospitality*, 3(1), 47-68. URL: <https://doi.org/10.3390/tourhosp3010004>
5. Gu, Y., Onggo, B. S., Kunc, M. H., & Bayer, S. (2022). Small Island Developing States (SIDS) COVID-19 post-pandemic tourism recovery: A system



dynamics approach. *Current Issues in Tourism*, 25(9), 1481-1508. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1924636>

6. Mensah, E. A., & Boakye, K. A. (2023) Conceptualising post-COVID 19 tourism recovery: A three-step framework. *Tourism Planning & Development*, 20(1), 37-61. URL: <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1945674>

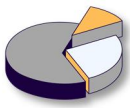
7. Sovani, A. H. (2022) What innovations would enable the tourism and hospitality industry in the European Union to rebuild? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(6), 549-556. URL: <https://doi.org/10.1108/WHATTT-05-2022-0059>

8. Zavidna, L., Makarenko, P., Chepurda, G., Lyzunova, O., Shmygol, N. (2019). Strategy of Innovative Development as an Element to Activate Innovative Activities of Companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategy-of-innovative-development-as-an-element-to-activate-innovative-activities-of-companies-8385.html>

9. Носирєв О., Деділова Т. та Токар І. Розвиток індустрії туризму та гостинності в стратегії української економіки післявоєнної відбудови. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал), 2022, Вип. 1 (26). С. 55-68. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055>

10. Завідна Л. Д. Шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Том 1 (м. Херсон - Кропивницький, 23 травня 2023р.). Херсонський ДАЕУ, 2023. С. 16-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/374449364_article_1

11. Завідна Л. Д., Голодрига М. Р. Система управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства. *Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. (June 20-22, 2024). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2024. Pp. 459-466. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-globalscience-prospects-and-innovations-20-22-06-2024-liverpul-velikobritaniya-arhiv/>*



12. Завідна Л. Д., Мельничук В. В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах війни. Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0», Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. 2024. С. 36–37. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46564>

13. Reimann, M., Kornus, O., Patsiuk, V., Venherska, N., Kholodok, V., & Palang, H. (2023). Tourism in Ukrainian frontline communities: trends, challenges, and development prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 32(3), 581-597. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112352>

14. But, T. (2024). Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 32-43. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>

15. Novikova, O., Zaloznova, Y., & Azmuk, N. (2023). Human capital recovery in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalisation. *Journal of European Economy*, 21(4), 399-419. URL: <https://doi.org/10.35774/jee2022.04.399> (дата звернення: 02.10.2024)

16. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.facebook.com/DARTUkraine> (дата звернення: 27.10.2024)

17. Тарасовський Ю. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45% українців подорожували країною. Журнал Forbes Ukraine, 8 вересня 2023 р. URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885> (дата звернення: 30.10.2024)

18. Динаміка податкових надходжень по областях за 2023 рік. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-2023-rik> (дата звернення: 01.10.2024)

19. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*, 2020. Вип. 1 (57). С. 120-125. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>



20. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*, 2020. 153. С. 51-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>