

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-22>

УДК 338.43

Матвійчук Л.Ю.доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет**Книш С.С.**аспірант,
Луцький національний технічний університет**Matviichuk Liudmyla**Doctor of Economic Sciences, Professor,
Lutsk National Technical University**Knysh Serhii**Postgraduate Student,
Lutsk National Technical University

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS UNDER CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах системних криз. Проаналізовано поточний стан інвестицій у туризм, динаміку капіталовкладень, а також представлено оцінку частки України в глобальній туристичній економіці. Досліджено міжнародний досвід розвитку туристичних дестинацій. Визначено основні групи стейкхолдерів процесу планування розвитку туристичних дестинацій. Доведено, що стратегічне планування має базуватися на цілісній моделі, яка інтегрує безпекові сценарії, фінансову диверсифікацію, освітні ініціативи та міжнародну технічну допомогу. Результати дослідження можуть бути використані органами влади, місцевого самоврядування, фахівцями туристичної сфери при розробці регіональних і національних стратегій сталого розвитку туризму в пост-кризовий період.

Ключові слова: розвиток туристичних територій, дестинація, ризик, євроінтеграція, індустрія туризму, інвестиції.

The article presents a comprehensive study of strategic planning for the development of tourist destinations in Ukraine under systemic crises, particularly the full-scale war. It emphasizes that despite infrastructure destruction, disrupted logistics, and restricted mobility, tourism retains its potential as a tool for economic adaptation, social cohesion, and post-crisis recovery. It is proven that strategic planning requires a new paradigm focused on resilience, security, stakeholder integration, and digital transformation. The paper analyzes the current state of tourism investment, the dynamics of capital inflows, and Ukraine's share in the global tourism economy, which illustrates the fragmentation of national policy and the marginal position of Ukraine in the international market. The authors examine international experience, with a focus on destination recovery mechanisms in post-conflict periods. The study proposes adapting these models to the Ukrainian context with a focus on domestic tourism development, investment attraction through public-private partnerships, the application of risk mapping, and stimulation of local initiatives. Considerable attention is given to the analysis of key stakeholder groups with varying levels of influence on spatial and strategic planning, including government bodies, local communities, businesses, academic institutions, and international partners. The necessity of establishing interdepartmental platforms, local tourism offices, mechanisms for public participation, and regulatory support is highlighted. The authors stress that strategic planning should be based on a holistic model that integrates security scenarios, financial diversification, educational initiatives, and international technical assistance. Special attention is paid to identifying safe regions for tourism development, introducing tourism vouchers, and shaping a positive image of the country through cultural diplomacy. The study proposes launching national campaigns to support tourism in secure regions, including volunteer and patriotic tourism initiatives. It is determined that strategic planning during wartime requires flexible, evidence-based, and institutionally supported decisions capable of ensuring not only the viability of destinations but also transforming them into catalysts for socio-economic recovery. The research findings can be used by state

authorities, local governments, tourism professionals, analytical centers, and international partners in developing regional and national strategies for sustainable tourism development in the post-crisis period.

Keywords: *development of tourist areas, destination, risk, European integration, tourism industry, investments.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні, туристична сфера зазнала глибокої трансформації: порушено логістику, знищено інфраструктуру, обмежено доступ до багатьох регіонів, знизилася мобільність населення, а іноземний турпотік практично припинився. Проте, туризм продовжує відігравати важливу роль як інструмент соціального згуртування, економічної адаптації та культурного відновлення. Тому, в кризових умовах особливого значення набуває стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій, яке має враховувати потенціал територій, ризики, потреби населення, ресурсні обмеження та виклики безпеки. Наявні стратегії, розроблені у довоєнний період, не відповідають новим реаліям, що вимагає створення адаптивної моделі стратегічного управління.

Проблема полягає в недостатній скоординованості дій між основними стейкхолдерами, обмеженості ресурсного забезпечення та відсутності чітких безпекових сценаріїв у рамках туристичної політики. Часто відсутні гнучкі механізми реагування на загрози, а процеси відновлення дестинацій відбуваються точково, безсистемного підходу. Також на національному рівні бракує інструментів інтеграції громад, бізнесу та наукових установ у процес стратегічного планування, що стримує розвиток локальних ініціатив. Усе це свідчить про необхідність переосмислення ролі туризму в системі кризового управління, формування нових моделей просторового планування, розширення джерел фінансування та інституційного супроводу, що й визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій в умовах криз, висвітлено в науковій літературі. У роботі Головчука Ю., Мороза С. та Цесьців Д. [1] акцентовано увагу на інноваційних маркетингових підходах до управління туристичними дестинаціями. Дащук Ю. та Матвійчук Л. [2] аналізують туристичну політику України в умовах нинішніх викликів, звертаючи увагу на брак системного підходу в управлінні туризмом під час війни. Кифяк О.В. [3] у своїй монографії закладає теоретико-методологічні засади формування туристичних дестинацій, зокрема у західноукраїнських прикордонних регіонах, де кризові чинники поєднуються з транскордонними можливостями. У дослідженні Матвійчук Л., Лепкого М. та Жадько О.

[4] охарактеризовано інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності, зокрема в умовах війни. Мазаракі А. та Антонюк К. [5] розглядають публічно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій у туризм.

Актуальні перспективи післявоєнного відновлення туризму аналізують Моца А., Шевчук С. і Серєда Н. [6], які вказують на потенціал внутрішнього туризму, важливість переосмислення туристичних маршрутів та розвиток безпечних і адаптивних послуг. Подібний підхід підтримують Роїк О. та Недзвецька О. [8], наголошуючи на зміні туристичних переваг українців та потребі стратегічного оновлення туристичних продуктів.

У контексті європейських практик Тимошенко Т., Богославець О. та Шевчук О. [9] демонструють шведський досвід залучення зацікавлених сторін у проєктну діяльність організацій з управління дестинаціями. Дослідники пропонують імплементацію подібних механізмів в Україні, що сприятиме більш стійкому та інклюзивному стратегічному плануванню.

Ідеї післякризового розвитку підтримують Сіра Е., Голубець І. та Безрученков Ю. [10], підкреслюючи необхідність державної підтримки та системного оновлення законодавчої бази у сфері туризму, особливо в напрямку спрощення процедур для малого та середнього бізнесу.

Цифровий вимір стратегічного планування розкрито у публікації Шматковської Т., Дзямулича М. і Стащука О. [11], які досліджують особливості моделювання бізнес-процесів у цифровій економіці. Автори акцентують на впровадженні цифрових платформ для управління дестинаціями, які дозволяють ефективно збирати дані, аналізувати ризики та моделювати сценарії розвитку в умовах невизначеності. Аналіз публікацій свідчить про наявність ґрунтовної наукової бази для дослідження стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій у кризових умовах, однак питання досліджуваних процесів саме в кризових умовах, залишається недостатньо вивченим.

Метою статті є обґрунтування підходів до стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни та інших кризових ситуацій, з урахуванням специфіки безпекових ризиків, інституційних трансформацій, ресурсних обмежень і потенціалу стейкхолдерської взаємодії, а також формування пропозицій щодо інноваційних

механізмів відновлення та стійкого функціонування туристичної сфери в постконфліктний період.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни росії проти України, питання стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій набуває нового змісту й актуальності. Туристична сфера, яка до початку військових дій була важливою складовою економіки окремих регіонів, наразі перебуває в кризовому стані, проте відкриває перспективи для переосмислення власної ролі в системі національного відновлення, соціальної інтеграції та іміджевої підтримки держави [1]. Туризм у таких умовах може відігравати економічну, гуманітарну, безпекову та миротворчу функцію, що потребує формування нових стратегічних підходів і моделей управління.

У контексті стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій важливим аспектом є оцінювання динаміки капіталовкладень в індустрію туризму. Місце туризму в капітальних інвестиціях України та частку України у світових туристичних інвестиціях за 2010–2023 рр. представлено на рис. 1.

Частка туризму в капітальних інвестиціях України, демонструє нестабільність: після

пікового значення у 2012 році (2,10%) відбулося різке зниження до 0,92% у 2016 році. Незважаючи на певне пожвавлення у 2018–2019 рр. (1,39% та 1,44% відповідно), у 2020–2023 рр. спостерігається новий спад і стагнація, зокрема на рівні 1,25% у 2023 році [7]. Така динаміка свідчить про фрагментарний характер державної інвестиційної політики в туристичній сфері, що суперечить принципам сталого планування, які передбачають довгострокову підтримку інфраструктури та інновацій.

Частка України в капітальних інвестиціях у світову туристичну індустрію, залишається критично низькою впродовж усього періоду, не перевищуючи 0,12%. Зокрема, у 2023 році вона становила лише 0,035%, що свідчить про маргінальність України на глобальному інвестиційному ринку туризму, що, своєю чергою, обмежує привабливість українських дестинацій для міжнародних партнерів і стратегічних інвесторів [10].

Зважаючи на євроінтеграційні процеси України, окреслена ситуація засвідчує нагальну потребу в перегляді стратегічних підходів до фінансування та інвестиційного супроводу розвитку туристичних дестинацій. На нашу думку, доцільно:



Рис. 1. Місце вітчизняного туризму в інвестиційних процесах України та світу в динаміці за 2010–2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [7]

– активізувати державні механізми стимулювання інвестування у туристичну інфраструктуру;

– гармонізувати інвестиційну політику із стандартами ЄС;

– інтегрувати інструменти залучення приватного капіталу через державно-приватне партнерство;

– забезпечити стабільність фінансування пріоритетних туристичних destination.

Стратегічне планування розвитку туристичних destination неможливе без суттєвого посилення інвестиційної складової, що має базуватись на довгостроковому, інституційно підтриманому підході, узгодженому з європейськими орієнтирами сталого розвитку [3].

У контексті стратегічного планування розвитку туристичних destination в умовах війни важливим є вивчення міжнародного досвіду країн, які зіткнулися зі збройними конфліктами, проте змогли відновити туристичну сферу або трансформувати її в інструмент стабілізації та економічного зростання [9]. Зокрема, приклади Хорватії, Боснії і Герцеговини, Колумбії, Шрі-Ланки та Ізраїлю демонструють різноманітні підходи, від ребрендингу й екотуризму до розвитку миротворчого та релігійного туризму (таблиця 1). Спільним для цих країн є те, що вони активно використовували інституційне планування, державні програми, підтримку міжнародних організацій та інвесторів для

формування нових візій туризму як елемента національного відновлення.

Для України такий досвід має особливе значення в умовах російської війни. Українська модель стратегічного планування туристичних destination може спиратися на концепцію стійкості, цифрову трансформацію, розвиток внутрішнього туризму та підтримку малого і середнього бізнесу. При цьому важливо адаптувати європейські підходи до регіонального планування та державної підтримки, що підтверджено позитивними результатами постконфліктного відновлення у вищезгаданих країнах [11]. Таким чином, світовий досвід може слугувати дорожньою картою для створення ефективної та стійкої туристичної політики України в умовах післявоєнної відбудови.

У процесі стратегічного планування розвитку туристичних destination в умовах війни особливої ваги набуває ідентифікація та ефективна взаємодія з зацікавленими сторонами, які безпосередньо чи опосередковано впливають на прийняття управлінських рішень, реалізацію проєктів і стійкість територій. В умовах війни структура стейкхолдерів розширюється за рахунок безпекового, волонтерського, міжнародного та дослідницького компонентів, що зумовлює необхідність системного аналізу їхніх ролей, інтересів і механізмів впливу.

Основні групи стейкхолдерів розвитку туристичних destination систематизовано в таблиці 2.

Таблиця 1

Світовий досвід планування розвитку туристичних destination в країнах які мають досвід військових конфліктів

Країна	Стратегічні підходи	Інструменти планування	Результати та виклики
Хорватія	Ребрендинг destination, акцент на культурну спадщину та узбережжя	Національні програми відновлення, інвестиції в інфраструктуру, підтримка ЄС	Зростання ВВП; труднощі з диверсифікацією турпродукту
Боснія і Герцеговина	Миротворчий туризм, культурна пам'ять, трансформація травматичного досвіду	Програми ООН, підтримка ЄС, партнерства з неурядовими організаціями	Повільне відновлення, зосередженість на спеціалізованому туризмі (історичному, релігійному)
Колумбія	Соціальний туризм, реінтеграція територій через туризм	Стратегія «Turismo, paz y desarrollo», підтримка міжнародних програм	Ріст туризму на 300% за 10 років; виклики безпеки та інфраструктури
Шрі-Ланка	Реконструкція пляжних destination, промоція безпеки	Туристичні зони, пільгове оподаткування, підтримка інвесторів	Відновлення туризму до рекордного рівня у 2018 р., однак чутливість до криз (теракти 2019 р.)
Ізраїль	Релігійний та культурно-історичний туризм	Геополітична сегментація destination, високий рівень безпеки	Стабільний потік паломників; туризм як елемент політичної стратегії
Україна	Destination стійкості, воєнний туризм, переорієнтація на внутрішній ринок	Стратегії регіонального розвитку, державна підтримка МСП, цифровізація	Початкові кроки; високий ризик; потреба в європейських моделях відновлення

Джерело: побудовано автором на основі [2; 4; 6; 9]

Таблиця 2

Основні групи стейкхолдерів розвитку туристичних дестинацій

Група стейкхолдерів	Представники	Інтереси	Функції	Інструменти впливу
Держава та органи влади	Міністерство економіки, ДАРТ, ОВА, ТГ	Відновлення економіки, безпека, імідж країни	Формування стратегій, координація, фінансування	Програми підтримки, нормативні акти, держплани
Міське самоврядування	Міські, селищні, сільські ради, громади	Розвиток громади, зайнятість, доходи до бюджету	Реалізація місцевих стратегій, участь у проєктах	Стратегії розвитку, місцеві ініціативи
Бізнес	Туроператори, готелі, ресторани, фермери	Прибутковість, виживання, нові ринки	Інвестування, створення турпродуктів, інновації	Громадські об'єднання, бізнес-асоціації
Громадські організації	Волонтерські ініціативи, спілки	Розвиток громад, сталість, збереження спадщини	Моніторинг, просвіта, реалізація проєктів	Гранти, участь у дорадчих органах, співпраця
Науково-освітні установи	Університети, дослідні центри, експерти	Застосування знань, розвиток кадрів, аналітика	Аналітичне забезпечення, розробка моделей	Дослідження, рекомендації, консультації
Міське населення / громади	Жителі дестинацій	Робочі місця, якість життя, соціальна стабільність	Участь у плануванні, надання послуг	Громадські слухання, ініціативи, партнерства
Міжнародні партнери	ЄС, ООН, USAID, UNDP, ЄБРР, GIZ	Стабільність регіону, інтеграція, підтримка реформ	Фінансування, технічна допомога, політична підтримка	Гранти, консультації, міждержавні проєкти

Джерело: побудовано автором

Систематизовані групи стейкхолдерів, залучених до планування й розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни, включають державні органи, міське самоврядування, бізнес, громадянське суспільство, науково-освітні установи, громади та міжнародних партнерів [5]. Кожна з груп має власні цілі, від безпеки та економічного відновлення до збереження культурної спадщини й соціальної згуртованості, а також використовує різні інструменти впливу, зокрема нормативно-правові акти, регіональні стратегії, грантові програми, консультаційні платформи, громадську участь тощо. Розуміння їхніх функцій і координація взаємодії є важливим для забезпечення цілісного підходу до просторового й соціально-економічного планування дестинацій в умовах постконфліктного відновлення.

Ефективне стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни вимагає цілісного врахування інтересів та функцій широкого кола стейкхолдерів. Визначення їхніх ролей і інструментів впливу дозволяє сформувати адаптивну, інклюзивну та багаторівневу систему управління розвитком туризму, орієнтовану на безпеку, відновлення, стійкість і євроінтеграційні орієнтири. Участь громад, підтримка з боку міжнародних

партнерів, науково-аналітичний супровід та міжсекторна співпраця є основними чинниками для формування ефективних моделей відновлення туристичних територій у поствоєнний період.

У кризових умовах, зокрема в умовах війни, стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій в Україні має ґрунтуватися на гнучких, безпечних та інституційно підкріплених підходах. Передусім важливо переглянути нормативно-правову базу та запровадити спеціальні правові режими для туристичної сфери, які б передбачали пільги, інвестиційні стимули, податкові канікули та спрощені процедури для ведення туристичного бізнесу в безпечних регіонах. Не менш важливим є посилення координації між основними стейкхолдерами – органами влади, громадами, бізнесом, освітніми установами та міжнародними донорами, через створення міжвідомчих платформ і робочих груп. Децентралізація управління, активізація ролі громад у плануванні дестинацій та створення місцевих туристичних офісів дасть змогу забезпечити територіальну чутливість і відповідальність за прийняті рішення.

Економічна складова стратегічного планування передбачає активну мобілізацію як

внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування. Доцільним є запровадження програм державно-приватного партнерства, пільгового кредитування туристичного бізнесу та створення фондів відновлення інфраструктури туристичних регіонів. Особливу увагу слід приділити залученню міжнародної технічної допомоги, використанню потенціалу донорських програм, а також впровадженню інноваційних фінансових інструментів – туристичних ваучерів, благодійних ініціатив тощо. Ефективне планування має базуватися на точній картографії безпечних територій, аудиті туристичного потенціалу та ризиків. Такий підхід дасть змогу сформувати адаптивну туристичну карту країни, де будуть визначені пілотні регіони, придатні для сталого розвитку туристичних регіонів, зокрема в західних та центральних областях.

Безпековий компонент має бути наскрізним у всіх стратегічних документах [10]. У межах просування та комунікацій важливо переорієнтувати увагу на розвиток внутрішнього туризму через національні кампанії: «Підтримай свою туристичну територію», «Патріотичний туризм», «Туризм волонтерства». Доцільно формувати позитивний імідж України за кордоном як країни, що успішно відновлюється, через культурну дипломатію, воєнний туризм і репутаційні наративи.

Окремим напрямом мають стати соціальні та освітні ініціативи. Варто розширити програми перекваліфікації для працівників туристичного сектору, підтримувати розвиток підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих категорій населення. Також необхідно інтегрувати науково-дослідний потенціал у процес стратегічного планування: залучення експертів до розробки кризостійких сценаріїв, використання ГІС-моделей та створення систем моніторингу дозволить забезпечити обґрунтованість

управлінських рішень. Стратегічне планування розвитку туристичних регіонів України в умовах війни має ґрунтуватися на багаторівневій взаємодії стейкхолдерів, безпековій орієнтації, фінансовій диверсифікації та постійному оновленні моделей управління. Застосування системного, адаптивного і партнерського підходу може перетворити туризм на дієвий інструмент економічного й соціального відновлення територій та утвердження міжнародної суб'єктності України у повоєнний період.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує низьку та нестабільну частку туризму в структурі капітальних інвестицій України, а також маргінальну участь країни у глобальних інвестиційних процесах у сфері туризму, що суттєво стримує розвиток туристичних регіонів. В умовах євроінтеграції, це вимагає системного перегляду інвестиційної політики, спрямованої на забезпечення стабільного фінансування, посилення привабливості туристичних регіонів та впровадження європейських механізмів стратегічного планування й партнерства.

Доведено, що ефективне стратегічне планування розвитку туристичних регіонів України в умовах війни повинно базуватися на інтеграції безпекових, економічних, соціальних та інституційних чинників, які враховують реалії воєнного часу та потенціал післявоєнного відновлення. Забезпечення міжсекторної взаємодії, підтримка громад, залучення міжнародних партнерів, розвиток внутрішнього туризму та науково обґрунтоване управління є ключовими передумовами для формування стійких туристичних регіонів, здатних адаптуватися до кризових викликів і водночас сприяти економічному зростанню, соціальній згуртованості та позитивному іміджу України на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Цесюк Д.С. Управління туристичними територіями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-0> (дата звернення: 07.06.2025).
2. Дашук Ю., Матвійчук Л. Туристична політика в умовах сьогодення: досвід України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-2> (дата звернення: 27.05.2025).
3. Кирик О.В. Теоретико-методологічний базис формування туристичних територій у західноукраїнських прикордонних регіонах. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 332 с.
4. Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І., Жадко О.А. Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*. 2023 № 1 (16), С. 255–262.
5. Мазаракі А.А., Антонюк К.Г. Характеристика публічно-приватного партнерства як ефективної форми інвестиційного забезпечення сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 50–56.
6. Моца А., Шевчук С., Середя Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (дата звернення: 07.06.2025).
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.06.2025).

8. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 46. С. 11–15.

9. Тимошенко Т., Богославец О., Шевчук О. Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59> (дата звернення: 18.06.2025).

10. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.

11. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (дата звернення: 07.06.2025).

References:

1. Gholovchuk Ju., Moroz S., Cesjeiv D. (2022) Upravlinnja turystychnymy destynacijamy: innovacijni marketynghovi pidkhody [Management of Tourist Destinations: Innovative Marketing Approaches]. *Problemy suchasnykh transformacij. Serija: ekonomika ta upravlinnja*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-0> (accessed June 07, 2025) [in Ukrainian].

2. Dashhuk Ju., Matvijchuk L. (2022) Turystychna polityka v umovakh sjoghodennja: dosvid Ukrajiny [Tourism Policy in the Current Conditions: The Experience of Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-2> (accessed May 27, 2025) [in Ukrainian].

3. Kyfjak O. (2021) Teoretyko-metodologichnyj bazys formuvannja turystychnykh destynacij u zakhid-noukrajinsjkykh prykordonnykh rehionakh [The Theoretical and Methodological Basis for the Formation of Tourist Destinations in the Western Ukrainian Border Regions]. Ternopilj: ZUNU, 332 p. [in Ukrainian].

4. Matvijchuk L., Lepkyj M., Zhadjko O. (2023) Integhracijni procesy sub'ektiv industriji ghostynnosti Ukrajiny v suchasnykh umovakh [Integration Processes of Hospitality Industry Entities in Ukraine under Current Conditions]. *Tovaroznavchij visnyk*, no. 1 (16), pp. 255–262. [in Ukrainian].

5. Mazaraki A., Antonjuk K. (2021) Kharakterystyka publichno-pryvatnogho partnerstva jak efektyvnoji formy investyijnogho zabezpechennja sfery turyzmu v Ukraini [Characteristics of Public-Private Partnership as an Effective Form of Investment Support for the Tourism Sector in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 50–56. [in Ukrainian].

6. Moca A., Shevchuk S., Sereda N. (2022) Perspektyvy pisljavojennogho vidnovlennja sfery turyzmu v Ukraini [Prospects for the Post-War Recovery of the Tourism Sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (accessed June 07, 2025) [in Ukrainian].

7. Oficijnyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrajiny [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed June 07, 2025).

8. Rojik O., Nedzvecjka O. (2022) Shljakhy rozvytku turystychnoji sfery Ukrajiny u vojennyj period [Ways of Developing Ukraine's Tourism Sector During the War Period]. *Naukovyj visnyk Khersons'kogho derzhavnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 46, pp. 11–15.

9. Tymoshenko T., Boghoslavcej O., Shevchuk O. (2023) Jevropejskij dosvid zaluchennja zacikavlenykh storin v proektnij dijalnosti orghanizacij z upravlinnja turystychnymy destynacijamy: pryklad Shveciji dlja Ukrajiny [European Experience of Stakeholder Engagement in Project Activities of Destination Management Organizations: The Example of Sweden for Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59> (accessed June 18, 2025) [in Ukrainian].

10. Sira E., Gholubecj I., Bezruchenkov Ju. (2022) Pisljavojenne vidnovlennja turyzmu v Ukraini [Post-War Recovery of Tourism in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 68, pp. 155–158. [in Ukrainian].

11. Shmatkovsjka T., Dzjamulych M., Stashhuk O. (2021) Osoblyvosti modeljuvannja biznes-procesiv v umovakh formuvannja cyfrovoji ekonomiky [Peculiarities of Business Process Modeling in the Context of Digital Economy Formation]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (accessed June 07, 2025) [in Ukrainian].