

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-28>

УДК 338.48-32:33.012.8-045.45]:005.5] (477)"364:366"] (045)

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЕКСКУРСІЙНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

MANAGEMENT OF INTEGRATION PROCESSES IN THE EXCURSION AND RECREATION SECTOR OF TOURISM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

Слатвінська Леся Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6747-2374>**Збиранник Оксана Миколаївна**

старший викладач,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2039-8952>**Тельпіс Владислав Вікторович**

магістрант,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4925-831X>**Slatvinska Lesia**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Zbyrannyk Oksana, Telpis Vladislav

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

У статті обґрунтовано теоретичні та практичні підходи до управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах збройного конфлікту та післявоєнного відновлення. Проаналізовано сучасний стан галузі, визначено виклики та бар'єри інтеграції, зокрема безпекові, інституційні й ресурсні. Запропоновано концептуальну модель управління, яка охоплює стратегічні, інституційні та цифрові компоненти. Сформульовано рекомендації щодо координації дій між державними, регіональними та приватними суб'єктами з метою забезпечення стійкого розвитку туристичної сфери в умовах кризи. Увагу зосереджено на адаптивному управлінні, розбудові кластерної співпраці та активізації локальних ініціатив. Результати можуть бути використані для розробки політик впровадження моделей відновлення туристичної інфраструктури в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків.

Ключові слова: туризм, екскурсійна та рекреаційна діяльність, військовий стан, післявоєнне відновлення, управління інтеграцією в туризмі.

The article explores the theoretical and practical aspects of managing integration processes in Ukraine's excursion and recreational tourism sector during the wartime period and in the context of post-war recovery. The relevance of the study is determined by the need to restore and transform the tourism industry into a driver of regional sustainability, economic resilience, and cultural integration in conditions of deep crisis. The research methodology is based on a system-structural approach, strategic analysis, and modeling. Qualitative methods were used to examine institutional frameworks and intersectoral interactions, while scenario planning and case synthesis contributed to outlining adaptive governance models. The results of the study include the development of a conceptual model for managing integration processes, which takes into account security risks, regional disparities, crisis dynamics, and long-term recovery priorities. This model proposes coordinated interaction between national, regional, and local stakeholders through digital tools, public-private partnerships, and cluster initiatives. Special attention is paid to the mobilization of local communities and the implementation of sustainable territorial tourism

ТУРИЗМ

ecosystems. The study identifies key integration barriers, such as institutional fragmentation, infrastructure losses, lack of coordination, and safety challenges. Based on the analysis, practical recommendations are proposed for improving the coordination of efforts among public authorities, business entities, and civil society. The practical value of the article lies in its applicability to policy planning, regional tourism development programs, and the formation of adaptive governance systems for the tourism sector in crisis and recovery conditions. The proposed approach contributes to building resilience, strategic communication, shaping flexible management systems responsive to external shocks. Further research may address digital resilience tools, and monitoring frameworks for implementation efficiency.

Keywords: tourism, excursion and recreational activities, martial law, post-war recovery, management of integration in tourism.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України екскурсійно-рекреаційна сфера туризму постала перед безпрецедентними викликами, які охоплюють як безпосередні інфраструктурні втрати, так і глибші соціально-економічні трансформації. Перебої в логістичних маршрутах, зниження мобільності населення, руйнування культурних об'єктів та зміни в структурі туристичних потоків значно вплинули на операційну цілісність галузі. За таких обставин надзвичайно важливим є розробка нової системи управління, яка зможе забезпечити відновлення та подальший розвиток туристичного потенціалу країни.

Інтеграційні процеси є особливо важливими в цьому контексті, оскільки вони розглядаються як стратегічний ресурс для консолідації зусиль учасників туристичного ринку на національному та міжнародному рівнях, що включає розвиток міжрегіонального партнерства та міжгалузевої співпраці, а також активізацію участі України в глобальних туристичних ініціативах. Інтеграція, як процес взаємодії між учасниками на різних рівнях, відкриває можливості для реалізації синергії між ресурсами, інноваційними рішеннями та технологіями управління. Це особливо важливо в контексті воєнного стану та подальшої післявоєнної відбудови.

Разом із тим, наявна наукова база поки що не забезпечує належного теоретичного та прикладного обґрунтування ефективних механізмів управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму в кризових умовах. Зокрема, бракує адаптивних моделей, які б враховували ризики безпеки, динамічні зміни попиту на туристичні послуги та необхідність швидкої мобілізації внутрішніх ресурсів галузі. Крім того, відсутня систематизація інструментів державно-приватного партнерства, які могли б слугувати основою для швидкого відновлення та забезпечення сталого розвитку рекреаційної інфраструктури. Тому важливо розробити наукове розуміння

та практичну модель процесів інтеграційного управління в туристичному секторі з урахуванням умов війни та післявоєнного періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проаналізовано план повоєнного відновлення України, який передбачає інституційну підтримку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану та розширення й інтеграцію логістики з ЄС [1].

Босовська М. досліджувала питання формування та розвитку інтеграційних процесів у сфері туризму. На основі проведеного аналізу нею було сформульовано основні положення концепції інтеграційного розвитку туризму та розроблено механізми її імплементації в туристичну галузь [2].

Шикіною О., Нижниченком Я. та Ремігайло І. досліджено організаційно-економічні засади кооперації у сфері туризму. У роботі проаналізовано теоретичні підходи до розуміння кооперації та її вплив на розвиток туристичних підприємств. Розглянуто сучасні тенденції інтеграційних процесів, зокрема створення стратегічних альянсів, мережових форм взаємодії та впровадження інноваційних технологій у діяльність суб'єктів туристичної галузі [3].

Матвієнко А. зосередив увагу на вивченні сучасних стратегій відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів України в умовах післявоєнної реконструкції [4].

Проаналізовано матеріали міжнародної наукової конференції, на якій були висвітлені актуальні проблеми розвитку туризму, зокрема: публічне управління та правове регулювання у сфері туризму й рекреації; міжнародне співробітництво; економічні, управлінські та маркетингові аспекти функціонування туристично-рекреаційної галузі; екологічні та безпекові чинники; цифровізація туристичних процесів; соціокультурні, психологічні та комунікаційні аспекти розвитку туризму; організація готельно-ресторанної справи; екскурсійна діяльність і музеєзнавство; популяризація туристично-рекреаційного потенціалу окремих регіонів України [5].

Також було проаналізовано результати міжнародного туристичного форуму, під час якого презентовано сучасні дослідження щодо стану туристичної галузі України та окреслено загальні тенденції її розвитку в післявоєнний період [6].

Постійний моніторинг та аналіз досліджень, присвячених розвитку туристичного сектору, здійснюється фахівцями на рівні Державного агентства розвитку туризму України, а результати відповідних досліджень регулярно оприлюднюються у відкритому доступі [7].

Питання інституційного розвитку сфери туризму і гостинності України через сприяння сталому розвитку туризму, підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору висвітлюються фахівцями громадської організації «Національна туристична організація України» [8; 11].

Тимошенко Т., Шевчук О. та Шевчук О. досліджували проблематику відновлення і розвитку туризму в територіальних громадах та регіонах України в умовах повоєнного відновлення. У статті [9] обґрунтовано, що повоєнна відбудова туризму в Україні має здійснюватися на засадах концепції сталого розвитку, яка передбачає пріоритетність екологічної, соціальної та економічної стійкості як передумови досягнення довгострокового успіху.

Проблеми сталого розвитку екскурсійно-рекреаційної сфери туризму в регіонах України, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, привернули увагу експертів Всесвітньої туристичної організації UN Tourism (UNWTO) [10], які розробили низку рекомендацій щодо управління інтеграційними процесами, спрямованих на відновлення туристичної діяльності, посилення міжсекторної взаємодії та забезпечення довгострокової стійкості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних підходів до управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах збройного конфлікту та в період післявоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети в статті визначено такі завдання: проаналізувати сучасний стан екскурсійно-рекреаційної діяльності в Україні в умовах воєнного часу; визначити теоретичні засади інтеграційних процесів у сфері туризму та їхню роль у формуванні стійких моделей управління; окреслити основні виклики та бар'єри на шляху реалізації інтеграційних підходів у воєнний та післявоєнний періоди;

запропонувати концептуальну модель управління інтеграційними процесами з урахуванням сучасних ризиків, кризових чинників і стратегічних пріоритетів відновлення; сформулювати практичні рекомендації щодо координації дій між державними, регіональними та приватними структурами в межах екскурсійно-рекреаційного туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна, розпочата РФ проти України у 2022 році, спричинила серйозну кризу в секторі екскурсій та відпочинку, який раніше зазнав значного зростання в контексті збільшення внутрішнього та в'їзного туризму. Розпочаті військові дії завдали значної шкоди туристичній інфраструктурі, особливо в південних, східних та центральних регіонах України, які традиційно були центрами рекреаційного та культурного туризму. На основі аналізу сучасного стану екскурсійно-рекреаційної діяльності в Україні в умовах воєнного часу у табл. 1 представлено основні аспекти аналізу та ключові факти.

Інтеграційні процеси в туризмі можна умовно поділити на три основні виміри: просторовий, функціональний та інституційний. Просторова інтеграція передбачає об'єднання територій у спільні туристичні продукти, маршрути, регіони та кластери з метою ефективного використання ресурсного потенціалу. Функціональний вимір полягає у взаємодії туризму з іншими галузями, зокрема медициною, освітою, ІТ-сферою, що сприяє формуванню нових видів туризму та підвищує його інноваційність. Інституційна інтеграція охоплює співпрацю між державними органами, бізнесом, муніципалітетами та громадськістю задля координації управлінських рішень. Прикладами є публічно-приватне партнерство та розробка муніципальних туристичних стратегій. Кожен із вимірів спрямований на посилення управлінської ефективності, розвиток синергії та підвищення конкурентоспроможності туристичних територій. Таким чином, інтеграція виступає ключовим чинником у формуванні стійкої туристичної системи [1; 2; 5; 6; 9; 11].

Аналіз поточної практики, експертних оцінок та результатів досліджень дозволяє нам визначити основні виклики та перешкоди на цьому шляху [11].

У процесі впровадження інтеграційних підходів у сучасній туристичній сфері України, особливо в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності, виокремлюється низка ключових викликів і бар'єрів,

Таблиця 1

Стан та трансформація екскурсійно-рекреаційної діяльності в умовах воєнного часу

Аспекти аналізу	Ключові характеристики / Факти
Інфраструктурні втрати	Руйнування туристичних об'єктів, історико-культурних пам'яток, рекреаційних зон у прифронтових регіонах.
Безпекова ситуація	Загроза обстрілів, мінування територій, обмежений доступ до об'єктів.
Міграційні процеси	Зміщення туристичного попиту в західні області; поява нових центрів внутрішнього туризму.
Попит на туристичні послуги	Різде зниження кількості туристів; зміна характеру туризму – короткострокові поїздки, локальні маршрути.
Фінансові обмеження	Зниження інвестицій, скорочення доходів туроператорів і гідів, зупинка частини бізнесу.
Нові форми туризму	Патріотичні екскурсії, меморіальні тури, екскурсії для ВПО, волонтерський туризм.
Адаптивні практики	Цифрові екскурсії, онлайн-просування, локальні ініціативи, інтеграція з громадським сектором.
Потенціал для розвитку	Зростання значення внутрішнього туризму, готовність громад до кооперації, відкритість до інновацій.

Джерело: сформовано на основі [1; 11]

що істотно ускладнюють процеси координації, розвитку та сталого функціонування галузі.

Одним із найвагоміших факторів є безпекова нестабільність, спричинена військовими діями, загрозами обстрілів та мінування територій. Це унеможлиблює створення і функціонування туристичних маршрутів, а також відлякує потенційних інвесторів, що призводить до втрати капіталовкладень у туристичну інфраструктуру.

Другим суттєвим бар'єром виступає зруйнована туристична інфраструктура, включаючи дороги, заклади розміщення, об'єкти історико-культурної спадщини, які є основними носіями туристичного потенціалу. Їх пошкодження або повне знищення унеможлиблює повноцінну інтеграцію регіонів до національного або транскордонного туристичного простору. Крім того, фінансові обмеження є системною перешкодою, що проявляється у дефіциті фінансування як на рівні державного бюджету, так і в громадах та серед приватного бізнесу. Це призводить до призупинення або сповільнення реалізації інфраструктурних і маркетингових ініціатив, а також обмежує можливості для міжрегіональної кооперації. Не менш важливим є чинник інституційної неузгодженості, що полягає в дублюванні повноважень, відсутності чіткої координації між органами державного, регіонального та місцевого рівнів, що спричиняє фрагментарність дій, неефективний розподіл ресурсів та конкуренцію між територіальними громадами замість співпраці.

Ще одним бар'єром є кадрова нестача, обумовлена як міграцією висококваліфікованих кадрів за кордон, так і низьким рівнем підготовки спеціалістів у сфері кризового управління туризмом. Це ускладнює запуск інтеграційних програм, а також призводить до втрати накопиченої експертизи.

Крім об'єктивних зовнішніх факторів, важливу роль відіграють соціально-психологічні бар'єри: депресивні настрої, зниження інтересу до культурного дозвілля, переважання стресових станів у значної частини населення. Ці явища суттєво обмежують попит на туристичні послуги навіть у відносно безпечних регіонах.

Останнім викликом виступає недостатній рівень цифровізації туристичної сфери. Відсутність сучасних онлайн-сервісів, слабкий розвиток цифрової інфраструктури у багатьох територіальних громадах гальмують інтеграційні процеси, а також знижують ефективність просування туристичних продуктів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Таким чином, успішна реалізація інтеграційних підходів у туристичному секторі потребує комплексної взаємодії між державними інституціями, бізнесом та громадянським суспільством, а також подолання структурних, інституційних і соціальних бар'єрів шляхом консолідації зусиль і цілеспрямованої підтримки галузі.

На основі дослідження та наукових узагальнень запропоновано концептуальну модель управління інтеграційними проце-

сами в секторі екскурсійного та рекреаційного туризму України з урахуванням сучасних викликів, зокрема ризиків безпеки та кризових факторів, що впливають на розвиток галузі. Модель передбачає комплексний підхід до координації діяльності різних зацікавлених сторін, мобілізації ресурсів та застосування інноваційних інструментів управління. Впровадження цієї моделі сприятиме ефективній інтеграції територіальних, інституційних та цифрових компонентів, що є необхідною умовою для сталого відновлення туризму в Україні (табл. 2).

Ефективна координація у сфері екскурсійно-рекреаційного туризму в умовах воєнного та поствоєнного періоду вимагає системного, міжсекторального та багаторівневого підходу до управління. З урахуванням викликів безпекового, інституційного, кадрового та інформаційного характеру, доцільно впроваджувати низку практичних механізмів у ключових сферах взаємодії. У інституційній площині доцільним є створення міжсекторальних координаційних органів. На рівні нормативно-правового регулювання рекомендовано пере-

гляд і вдосконалення чинного законодавства у сфері туризму з урахуванням специфіки воєнного та післявоєнного контекстів. У сфері інформаційної взаємодії важливим кроком є створення єдиної цифрової платформи, яка б забезпечувала оперативний обмін інформацією між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, представниками туристичного бізнесу та громадськості. В аспекті стратегічного планування доцільно розробляти інтегровані регіональні програми розвитку туризму, що враховують потенціал територій, безпекову ситуацію, кадрову та матеріальну спроможність. Ресурсне партнерство у вигляді публічно-приватних ініціатив також є важливим інструментом. Щодо кадрового забезпечення, необхідним є проведення міжвідомчих навчальних програм, спрямованих на підвищення компетентностей держслужбовців, суб'єктів туристичного бізнесу та представників громадського сектору. У межах кризового менеджменту рекомендовано розробити оперативні протоколи взаємодії між усіма учасниками туристичної сфери у разі виникнення загроз безпеці (обстріли,

Таблиця 2

**Концептуальна модель управління інтеграційними процесами
в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України**

№ п/п	Компонент моделі	Сутність	Очікуваний ефект
1	Стратегічне бачення	Формування національних і регіональних цілей розвитку туризму в умовах відновлення	Узгодженість дій на всіх рівнях управління
2	Інституційна координація	Розмежування повноважень, створення центрів кластерного управління	Ефективне багаторівневе управління
3	Антикризовий моніторинг	Системне відстеження ризиків, оперативне реагування на зміни безпекового середовища	Зниження втрат, гнучкість управління
4	Територіальна інтеграція	Формування маршрутів і туристичних регіонів на основі безпечних територій	Поява нових центрів туризму, міжрегіональна співпраця
5	Галузева кооперація	Взаємодія з транспортом, культурою, ІТ, медициною, освітою	Комплексність туристичного продукту
6	Ресурсна мобілізація	Акумуляція фінансових, кадрових, інформаційних, цифрових ресурсів	Забезпечення реалізації проектів, підтримка ініціатив
7	Механізми стимулювання	Гранти, пільги, субсидії, податкові стимули для учасників інтеграційних програм	Залучення бізнесу та громад
8	Залучення громад	Освіта, підтримка локальних ініціатив, створення туристичних хабів у громадах	Соціальна згуртованість, розширення участі населення
9	Модульна цифрова платформа	Єдина інформаційно-аналітична система координації, просування та моніторингу туризму	Цифрова інтеграція ринку, прозорість, ефективність управління

Джерело: сформовано на основі наукових узагальнень

евакуація, перекриття маршрутів тощо), а також забезпечити швидку логістичну адаптацію туристичних послуг до нових умов. Водночас важливо підтримувати місцеві ініціативи у сфері туризму. Загалом, впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити адаптивність туристичної сфери до викликів сучасності, сприятиме інтеграції з іншими секторами економіки та посилить стійкість локальних туристичних систем.

Висновки. Дослідження розкриває ключові особливості управління інтеграційними процесами в секторі екскурсійного та рекреаційного туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Комплексний аналіз встановив, що екскурсійний та рекреаційний туризм, як складова національного туристичного комплексу, має значний потенціал для культурного збагачення та дозвілля населення, а також для соціально-економічного відновлення постраждалих регіонів.

Комплекс завдань дозволив окреслити сучасний стан галузі, визначити основні виклики зокрема в питаннях безпеки, економіки, людських ресурсів та інституцій та визначити можливості для впровадження інтеграційного підходу. Було доведено, що ефективне управління в таких умовах вимагає адаптивних стратегій, міжгалузевої координації, гнучких моделей управління, участі громад та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень.

Запропонована концептуальна модель управління інтеграційними процесами охоплює стратегічні, інституційні, ресурсні та цифрові основи для створення нових класте-

рів туристичної діяльності в безпечних районах. Вона сприяє взаємодії на трьох рівнях: національному, регіональному та місцевому за участю представників бізнесу, державного сектору та професійних спільнот.

Практичні рекомендації спрямовані на гармонізацію рішень між центральним урядом, громадами та приватним сектором; забезпечення прозорості ринку; підвищення безпеки туристичних маршрутів; та відновлення довіри до внутрішнього туризму.

Таким чином, впровадження моделі інтеграції в контексті післявоєнного розвитку дозволить модернізувати та зберегти сектор екскурсійного та рекреаційного туризму України, що є важливим фактором національного відродження, гуманітарної згуртованості та економічної стабілізації.

Подальші дослідження доцільно зосередити на проблематиці туристичної безпеки як ключового управлінського чинника. Зокрема, перспективним є розроблення систем адаптивного антикризового управління туристичними потоками в умовах багатовимірних загроз: воєнних, екологічних та соціальних.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити аналізу ефективності кластерних форм співпраці та державно-приватних партнерств як інструментів стабілізації та розвитку туристичної галузі у фазі післявоєнного відновлення.

Такі дослідження сприятимуть формуванню більш гнучких і стійких моделей управління, здатних підтримувати інтеграційні процеси в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/logistics-de-bottleneck-and-integration-with-eu> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія: Київ. КНЕУ, 2015. 832 с.
3. Шикіна, О., Нижниченко, Я., Ремігайло, І. Організаційно-економічні засади дослідження процесу кооперації у сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-39> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Матвієнко А. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреційних комплексів в Україні в умовах післявоєнної реконструкції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-144> (дата звернення: 14.05.2025).
5. Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності : *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 22 квітня 2024 року)*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. 159 с. URL: <https://surl.lil/znsrpfu> (дата звернення: 14.05.2025).
6. Туризм в Україні: виклики та відновлення [Електронний ресурс] : *Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму*, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. К. : КНЕУ, 2023. 337 с. URL: <https://surl.li/fiagrk> (дата звернення: 14.05.2025).
7. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2025).

8. Національна туристична організація України. URL: <https://nto.ua/> (дата звернення: 14.05.2025).
9. Тимошенко, Т., Шевчук, О., Шевчук, О. Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повного відновлення. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124> (дата звернення: 14.05.2025).
10. UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-publications> (дата звернення: 14.05.2025).
11. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу в секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». URL: <https://surl.lu/vdyglo> (дата звернення: 14.05.2025).

REFERENCES:

1. *Plan vidnovlennia Ukrainy. [Recovery Plan of Ukraine: Logistics De-Bottleneck and Integration with the EU. n.d. Recovery.gov.ua.]*: Available at: <https://recovery.gov.ua/project/program/logistics-de-bottleneck-and-integration-with-eu>. (accessed 14 May 2025).
2. Bosovska, M. V. (2015). *Intehratsiini protsesy v turyzmi: monohrafiia* [Integration processes in tourism: monograph]. Kyiv: KNEU, 832 p. (in Ukrainian).
3. Shykina O., Nyzhnychenko Ya., Remihailo I. (2024) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady doslidzhennia protsesu kooperatsii u sferi turyzmu [Organizational and economic principles of studying the cooperation process in tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 69. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-39> (accessed May 14, 2025).
4. Matvienko A. (2024) Suchasni stratehii vidnovlennia ta rozvytku turystyčno-rekreatsiinykh kompleksiv v Ukraini v umovakh pisliavoiennoi rekonstruktsii [Modern strategies for recovery and development of tourist and recreational complexes in Ukraine under post-war reconstruction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 68. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-144> (accessed May 14, 2025).
5. Turystyčno-rekreatsiina sfera: vyklyky suchasnosti [Tourist and recreational sector: challenges of modernity]. (2024). *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Khmelnytskyi, April 22, 2024). Khmelnytskyi: Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. Available at: <https://surl.lu/znsphu> (accessed 14 May 2025). (in Ukrainian)
6. Turyzm v Ukraini: vyklyky ta vidnovlennia [Tourism in Ukraine: challenges and recovery]. (2023). *Proceedings of the International Tourism Forum* (Kyiv, March 21–22, 2023). Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University. (in Ukrainian). Available at: <https://surl.li/figrk> (accessed 14 May 2025).
7. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn> (accessed 14 May 2025).
8. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy [National Tourism Organization of Ukraine]. Available at: <https://nto.ua/> (accessed 14 May 2025).
9. Tymoshenko T., Shevchuk O., Shevchuk O. (2024) Rozvytok turyzmu v hromadah i rehionakh Ukrainy v umovakh povoyennoho vidnovlennia [Development of tourism in communities and regions of Ukraine in conditions of post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 63. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124> (accessed May 14, 2025).
10. UN Tourism. [UN Tourism]. Available at: <https://www.unwto.org/un-tourism-publications> (accessed May 14, 2025).
11. Stratehichna Dorozhnia kartay «Vidnovlennia maloho ta serednoho biznesu v sektori turyzmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh». [Strategic Roadmap «Recovery of Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism and Hospitality Sector for 2023–2033»]. Available at: <https://surl.lu/vdyglo> (accessed May 14, 2025).