

УДК 338.486:005
DOI: 10.60022/3(1)-16S

Цимбаленко Наталія Володимирівна

доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Tsybalenko Nataliia

Associate Professor of the Department logistics and trade business
State University of Trade and Economics, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2484-5126

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено антикризове управління суб'єктами підприємництва туристичної галузі в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування туристичних підприємств, посиливши ризики втрати фінансової стійкості, скорочення платоспроможного попиту та порушення логістичних і управлінських процесів. Проведено аналіз статистичних даних щодо динаміки: податкових надходжень; кількості суб'єктів підприємницької діяльності в галузі туризму, а також величини туристичного збору в період 2021–2025 рр. Встановлено, що після різкого скорочення цих показників на початку повномасштабних воєнних дій в Україні, у 2023–2025 рр. спостерігалось поступове відновлення їх рівня.

В результаті узагальнення практик антикризового управління туристичних підприємств сформульовано основні напрями антикризового управління в туристичній галузі. Зроблено висновки, що антикризове управління виступає не лише інструментом подолання наслідків воєнної кризи, а й основою модернізації та сталого розвитку туризму в Україні.

Ключові слова: антикризове управління, суб'єкти підприємництва, туристична галузь, податкові надходження.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TOURISM BUSINESS ENTITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Abstract. The article examines anti-crisis management of business entities under conditions of martial law. It is determined that the tourism industry is particularly vulnerable to wartime challenges, as its functioning directly depends on security factors, population mobility and income levels, as well as infrastructure stability. With the onset of full-scale hostilities in Ukraine, tourism enterprises suffered significant losses due to a decline in international tourist flows, changes in the geography of demand, the need for business relocation, and rising operating costs. It is substantiated that the full-scale war has significantly transformed the operating environment of tourism enterprises, increasing the risks of losing financial stability, reducing effective demand, and disrupting logistical and managerial processes.

An analysis of statistical data on the dynamics of tax revenues, the number of business entities in the tourism sector, and the amount of tourist tax during the period 2021–2025 is conducted. It is established that after a sharp decline in all analyzed indicators in 2022, the tourism industry demonstrated gradual recovery in 2023–2025. This recovery was primarily driven by business relocation to safer regions, the growth of domestic tourism—particularly in the western and central regions of the country—adaptation of business models, digitalization of services, and the implementation of state and international business support programs.

As a result of summarizing anti-crisis management practices of tourism enterprises that contributed to maintaining their competitiveness and increasing adaptability to external threats, the main directions of anti-crisis management in the tourism industry are formulated. The conclusions indicate that anti-crisis management serves not only as a tool for overcoming the consequences of the wartime crisis but also as a foundation for modernization and sustainable development of Ukraine's tourism industry.

Keywords: anti-crisis management, business entities, tourism industry, tax revenues.



© Автор(и). Ця стаття знаходиться у відкритому доступі та розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Повномасштабна війна стала найзначнішим викликом для функціонування національної економіки та підприємницької діяльності в Україні за часи її незалежності. Руйнування виробничої і логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, скорочення внутрішнього попиту, зростання фінансових ризиків і невизначеність зовнішнього середовища суттєво ускладнили здійснення підприємницької діяльності. За таких умов відбулась актуалізація проблеми антикризового управління як основного інструменту забезпечення можливості подальшого функціонування, економічної стійкості та розвитку українських підприємств.

Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану виходить за межі традиційних підходів, орієнтованих виключно на фінансову стабілізацію підприємницької діяльності, трансформуючись у комплексну систему управлінських рішень. Антикризове управління підприємницькою діяльністю має охоплювати адаптацію бізнес-моделей, цифровізацію процесів, диверсифікацію джерел фінансування, підвищення операційної гнучкості та посилення взаємодії з державними інституціями. Особливого значення набувають інструменти швидкого реагування на кризові явища, здатність суб'єктів економіки до структурної перебудови та використання інноваційних управлінських підходів.

Численні наукові дослідження, присвячені антикризовому менеджменту, зосереджені переважно на умовах управління в умовах економічних циклічних криз або фінансових потрясінь мирного часу. При цьому, особливості функціонування суб'єктів підприємництва під час дії воєнного стану формують принципово нові ризики та обмеження господарської діяльності, що потребує переосмислення наявних теоретичних положень і розроблення прикладних механізмів антикризового управління із врахуванням воєнних чинників.

Таким чином, необхідність формування дієвих управлінських рішень, спрямованих на збереження економічного потенціалу суб'єктів підприємництва, підтримку їх конкурентоспроможності та забезпечення післявоєнного відновлення економіки обумовлюють актуальність дослідження теоретичних та прикладних аспектів антикризового управління підприємницькою діяльністю в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління підприємницькою діяльністю є одним із основних напрямків сучасних економічних досліджень, що обумовлено викликами, пов'язаними з посиленням макроекономічної нестабільності та, зокрема, повномасштабними воєнними діями в Україні. Зокрема зазначені питання розглядаються у працях таких науковців, як: Плагіна І.О. [1]; Стеценко О., Каленський С. [2]; Миськів Г., Білик В. [3] та ін. Сучасні наукові дослідження ілюструють переосмислення традиційних підходів до антикризового управління підприємницькою діяльністю, в т.ч. в туристичній галузі, в умовах воєнного стану. Антикризовий менеджмент розглядається як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення виживання, адаптації та поступового відновлення підприємств.

Практичні аспекти антикризового управління підприємницькою діяльністю в Україні розкриваються у численних дослідженнях українських та міжнародних організацій, в яких наводяться емпіричні дані, засновані на статистичній оцінці ефективності антикризових заходів у туристичній галузі [4-8; 10; 13; 14]. Підкреслюється, що ефективне антикризове управління в умовах війни неможливе без зовнішньої підтримки, зокрема державних програм стимулювання бізнесу, пільгового кредитування та міжнародної допомоги. Водночас наголошується на важливості управління ризиками, фінансового планування, релокації підприємств, цифровізації та збереження людського капіталу як ключових чинників стабілізації діяльності туристичних суб'єктів підприємництва.

Отже, антикризове управління підприємницькою діяльністю в умовах воєнного стану має базуватись на поєднанні фінансової стабілізації, стратегічної адаптації, управління ризиками та цифрової трансформації. Водночас наявні дослідження потребують подальшого узагальнення щодо специфіки антикризових заходів саме для підприємницької діяльності у сфері туризму.

Метою статті є дослідження особливостей антикризового управління підприємницькою діяльністю у сфері туризму в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан суттєво змінює умови функціонування підприємств, формуючи середовище підвищеної невизначеності, фінансових ризиків і структурних дисбалансів. У таких умовах антикризове управління набуває системоутворюючого значення, оскільки забезпечує не лише оперативне реагування на зовнішні загрози, а й формує основу для збереження економічного потенціалу підприємств, підтримання їх платоспроможності та адаптації до тривалих шоків. Особливо вразливою до воєнних викликів є туристична галузь, функціонування якої безпосередньо залежить від безпекових факторів, мобільності та рівня доходів населення, стабільності інфраструктури. Туристичні підприємства зазнали значних втрат внаслідок скорочення міжнародного туристичного потоку, зміни географії попиту, релокації бізнесу та зростання операційних витрат. За таких умов особливої актуальності набуває об'єктивна оцінка результативності антикризових заходів на основі

статистичних даних. Так, за даними Державного агентства розвитку туризму України, у довоєнний період туристична галузь демонструвала відносну стабільність. Однак у 2022 р. податкові надходження від суб'єктів підприємництва даної галузі різко скоротилися (рис. 1).

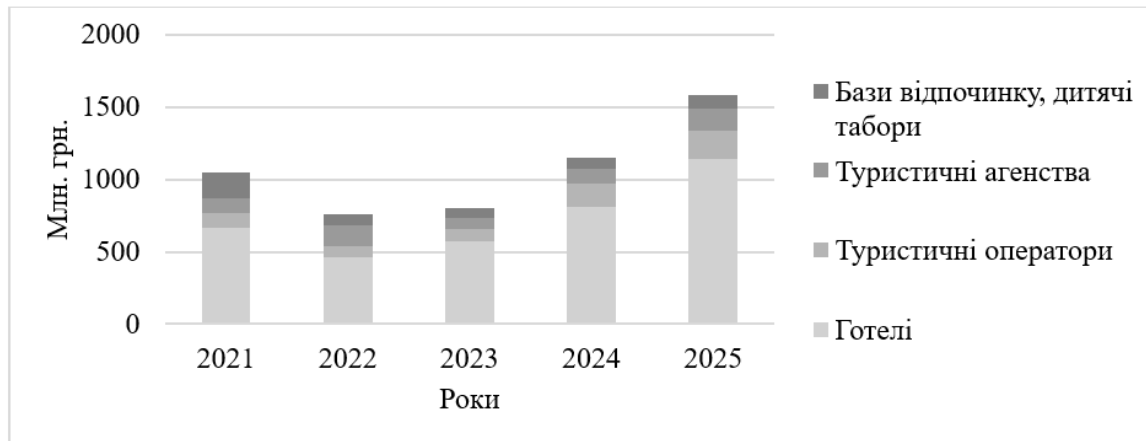


Рис. 1. Динаміка податкових надходжень від суб'єктів підприємництва туристичної галузі за I півріччя у період 2021-2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Як свідчать дані рис. 1, сума податкових надходжень за I півр. 2022 р. суттєво (на 25,7 %) скоротилась у порівнянні з аналогічним періодом 2021 р. Вже в 2023 р. почалось поступове відновлення туристичної галузі, в результаті чого рівень податкових надходжень від туристичної діяльності в Україні в I півр. 2023 р. зріс на 10,9 % порівняно з рівнем надходжень у I півр. попереднього року, а в 2024 р. та 2025 р. – відповідно на 39,3 % та 28,9 %. За результатами I півр. 2025 р. рівень податкових надходжень від туристичної діяльності склав на 48,1 % більше, ніж в I півр. 2021 р.

Динаміка податкових надходжень від туристичної діяльності за категоріями платників податків (рис. 1) також була нестабільною протягом 2021-2025 рр. Водночас, слід відмітити, що в цілому величини податкових надходжень від діяльності готелів, туристичних операторів та туристичних агентств зросли відповідно на 71,9 %; 83,5 % та 52,3 %. При цьому сума податкових надходжень від діяльності баз відпочинку та дитячих таборів скоротилась на 48,5 %.

Структура податкових надходжень від туристичної діяльності за категоріями платників податків змістилась у бік зростання частки надходжень від діяльності готелів з 61,1 % у I півр. 2021 р. до 70,9 % у I півр. 2025 р. Частки податкових надходжень від туристичних операторів та агентств також зросли відповідно з 9,7 % до 12, % та з 9,2 % до 9,5 %, в той час як частка податкових надходжень від діяльності баз відпочинку та дитячих таборів скоротилась з 16,4 % до 5,7 %.

Динаміку кількості суб'єктів підприємницької діяльності в галузі туризму наведено на рис. 2.

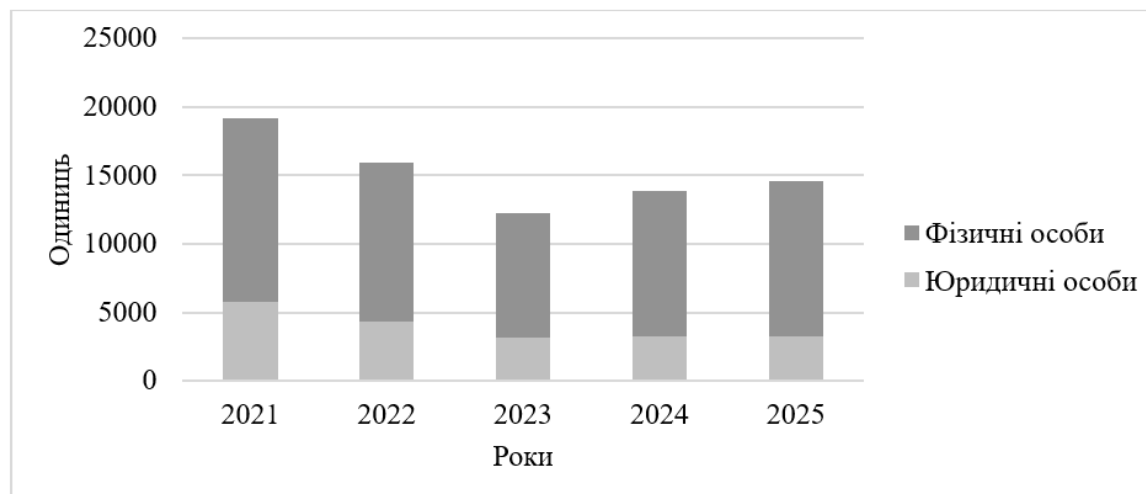


Рис. 2. Динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності в галузі туризму

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Кількість суб'єктів туристичного бізнесу була в Україні скорочувалась у 2023-2024 рр. і в 2025 р. залишилась на рівні на 24,1 % меншою, ніж в 2021 р. Однак, динаміка рівня туристичного збору, сплаченого в Україні юридичними та фізичними особами (рис. 3), в цілому була позитивною.

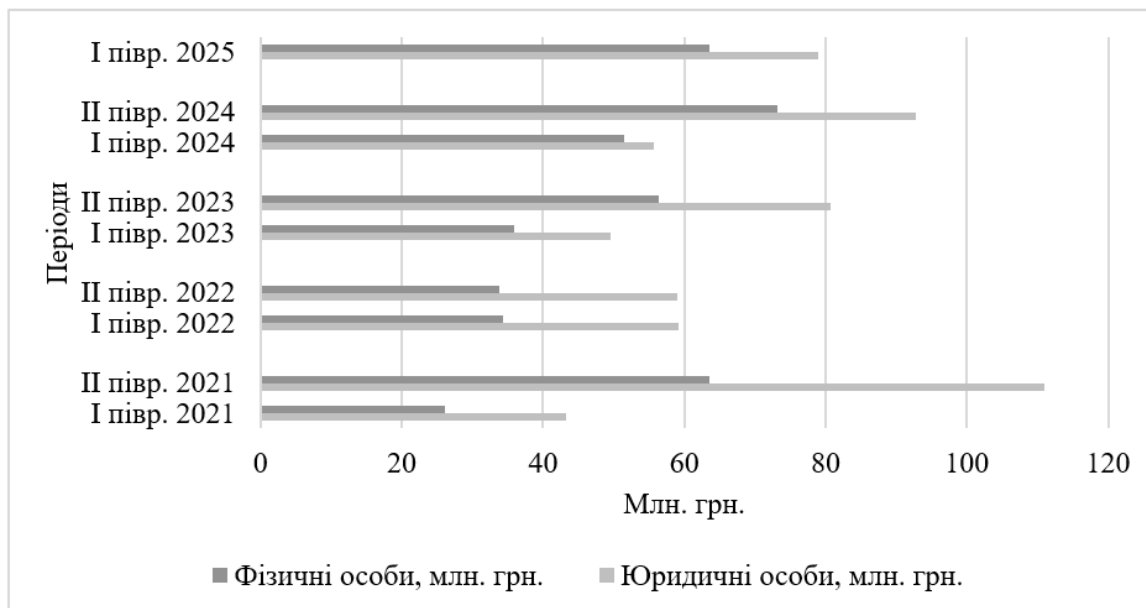


Рис. 3. Динаміка рівня туристичного збору, сплаченого в Україні юридичними та фізичними особами
Джерело: сформовано автором на основі [4, 5]

Сума сплаченого юридичними та фізичними особами туристичного збору, після скорочення в 2022 р. на 23,6 % порівняно з 2021 р., за підсумками 2024 р. перевищила рівень 2021 р. на 11,9 %. За I півр. 2025 р. сума сплаченого в Україні туристичного збору перевищила рівень даного показника за аналогічних період 2021 р. більш, ніж вдвічі (на 105,4 %).

Різке скорочення у 2022 р. всіх розглянутих показників зумовлене окупацією частини територій України, руйнуванням інфраструктури, зниженням мобільності населення та припиненням діяльності значної кількості суб'єктів малого підприємництва. Водночас у 2023-2025 рр. відбувалось поступове відновлення туристичної галузі, насамперед за рахунок релокації бізнесу у безпечні регіони, зростання внутрішнього туризму, зокрема у західних та центральних регіонах країни. За даними туристичних операторів, у 2025 р. внутрішній туризм в Україні зріс більш ніж на 70 % у порівнянні з 2024 р. [6]. Окремо слід відзначити роль інформаційних кампаній та позитивного медійного висвітлення внутрішнього туризму, що формує новий споживчий попит навіть в умовах війни. Крім того, важливим чинником стала адаптація бізнес-моделей туристичних підприємств, які активно впроваджували цифрові сервіси бронювання, онлайн-маркетинг та безконтактні платіжні рішення [7].

Слід також зазначити, що важливим чинником стабілізації економіки та поступового відновлення господарської діяльності, зокрема, у сфері туризму поряд із впровадженням антикризових управлінських рішень, стали численні державні та міжнародні програми підтримки, зокрема такі: (1) доступні кредити 5-7-9 % для малого та середнього бізнесу під час війни; (2) грантові програми для мікробізнесу; підтримка через EU4Business та міжнародні кредитні гарантії, що дають можливість отримувати кредити та гранти для відновлення бізнес-діяльності; програми EBRD та SME Resilience Alliance, які пропонують гранти та інші інструменти для підприємств, включно з релокацією та цифровою підтримкою. Таким чином, система підтримки бізнесу у воєнний час включає не лише локальні ініціативи, але й значну міжнародну допомогу, що сприяє стабілізації та розвитку економіки, в т. ч. туризму.

Воєнний стан в Україні сформував принципово нове середовище функціонування туристичних підприємств, що характеризується високим рівнем невизначеності, зниженням платоспроможного попиту, порушенням логістичних зв'язків, міграцією населення та ризиками фізичного знищення активів. У таких умовах антикризове управління трансформується з реактивного інструменту подолання фінансових труднощів у системний механізм забезпечення виживання та адаптивного розвитку бізнесу.

Воєнна криза характеризується особливостями (довготривалість, системність та багатофакторність), які обумовлюють необхідність поєднання фінансових, організаційних, цифрових

і соціальних інструментів антикризового управління підприємствами. Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану слід розглядати як комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на: мінімізацію втрат від зовнішніх шоків; збереження операційної безперервності; відновлення фінансової стійкості; формування нових джерел доходу.

На основі узагальнення наукових джерел та досвіду українських туристичних підприємств можна виділити основні напрями антикризового управління, які наведено на рис.



Рис. 4. Основні напрями антикризового управління в туристичній галузі
Джерело: складено автором на основі [1-14]

За даними НБУ, понад 60 % туристичних МСП у 2022-2023 рр. скористалися кредитними канікулами або пільговим фінансуванням, що дозволило знизити ризик банкрутства [8]. Крім того, підприємства, які впровадили цифрові канали продажу, у середньому відновлювали доходи на 20-30 % швидше порівняно з підприємствами, які продовжували використання традиційних моделей продажів [9, с. 44; 10]. Водночас, зміна структури попиту зумовила трансформацію бізнес-моделей та переорієнтацію на нові цільові аудиторії [11, с. 57–59].

Слід також зазначити, що значна частина туристичних підприємств була змушена змінити географію діяльності. Релокація у відносно безпечні регіони супроводжувалася організаційною адаптацією, що дозволило зберегти ключові компетенції та мінімізувати операційні ризики [12, с. 112].

Антикризове управління в туристичній сфері України поступово трансформується з короткострокового інструменту реагування у стратегічну модель розвитку. Основними результатами впровадження антикризових підходів стали: стабілізація фінансових результатів; підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх шоків; поступове відновлення туризму, про що свідчить позитивна динаміка податкових надходжень від суб'єктів підприємництва в даній галузі [13]. Згідно з аналітичними оцінками, саме підприємства з активною антикризовою політикою забезпечили понад 70 % зростання доходів туристичної галузі у 2024 р. [14].

Таким чином, антикризове управління виступає ключовим чинником не лише збереження, а й відновлення та модернізації туристичної галузі України в умовах воєнного стану.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що антикризове управління підприємницькою діяльністю в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення та виступає

ключовим інструментом забезпечення виживання, стабілізації та поступового відновлення туристичної галузі України.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування туристичних підприємств, зумовивши різке скорочення міжнародного туризму, зміну структури попиту, територіальну релокацію бізнесу та зростання фінансових і операційних ризиків. Водночас аналіз статистичних даних свідчить про поступове відновлення внутрішнього туризму у 2023–2025 рр., що стало можливим завдяки адаптації підприємств до нових умов, активізації внутрішнього попиту та реалізації антикризових управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ключовими інструментами антикризового менеджменту туристичних підприємств у період воєнного стану є: диверсифікація туристичних продуктів, переорієнтація на внутрішній туризм, оптимізація витрат, цифровізація бізнес-процесів, впровадження онлайн-каналів продажу, використання гнучких фінансових стратегій та управління ризиками. Особливу роль відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, збереження клієнтських потоків та швидше відновлення доходів підприємств.

Встановлено, що державна та міжнародна підтримка бізнесу у формі пільгового кредитування, грантових програм, податкових послаблень і програм релокації стала важливим чинником стабілізації діяльності туристичних підприємств. Значний вплив на відновлення туристичного бізнесу також мають інвестиції у цифрові рішення та інфраструктурні проєкти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

З'ясовано, що антикризове управління у туристичній сфері України еволюціонує від короткострокових реактивних заходів до системної стратегічної моделі розвитку, орієнтованої на підвищення стійкості, адаптивності та інноваційної спроможності підприємств. Саме підприємства з активною антикризовою політикою та високим рівнем управлінської гнучкості забезпечили основну частку зростання доходів туристичної галузі в період часткового відновлення економіки. Таким чином, антикризове управління виступає не лише інструментом подолання наслідків воєнної кризи, а й основою модернізації та сталого розвитку туристичної галузі України.

Література

1. Палагіна І. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 4. С. 45-56.
2. Steshchenko O., Kalenskyi S. Anti-crisis financial management of enterprises in unstable environments. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, No. 3. P. 112-120.
3. Myskiv G., Bilyk V. Stages and measures of crisis management of enterprise. *Scientific Management and Economic Engineering*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 89-98.
4. Податкові надходження від туризму зросли на третину за перше півріччя 2025 року: індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. Державне агентство розвитку туризму України. 2025. URI: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven>
5. В Україні під час війни рекордними темпами відновлюється туристична галузь. *УНІАН*. 2024. URI: <https://www.unian.ua/tourism/news/v-ukrajini-pid-chas-viyni-rekordnimi-tempami-vidnovlyuyetsya-turistichna-galuz-13126254.html>
6. Ukrainian Summer Tourism Surges 70% Despite War-Era Challenges. *Focus on Travel News*. 2025. URI: <https://ftnnews.com/travel-news/tours/ukrainian-summer-tourism-surges-70-despite-war-era-challenges/>
7. Ukraine's tourism industry in 2025: tax revenues have already exceeded pre-war levels. *Visit Ukraine Today*. 2025. URI: <https://visitukraine.today/uk/blog/6437/ukraines-tourism-industry-in-2025-tax-revenues-have-already-exceeded-pre-war-levels>
8. Національний банк України. Фінансова стабільність та підтримка бізнесу в умовах воєнного стану : аналітичний звіт. Київ: НБУ, 2023. 78 с. URI: <https://bank.gov.ua/ua/stability/financial-sector-during-war>
9. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Кириченко О. М. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc40936d029bfl>.
10. Deloitte. The digital platform economy: A \$11 trillion opportunity. London: Deloitte Insights, 2022. 32 p. URI: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-platform-economy.html>
11. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 55-62.

12. Губарева І. О., Белікова Н. В., Ягольницький О. А. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 108–118.

13. Державна податкова служба України. Податкові надходження від суб'єктів туристичної діяльності у 2022–2024 роках: статистичний бюлетень. Київ, 2024. 46 с.

14. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт про стан та перспективи туристичної галузі України у 2024 році. Київ, 2024. 64 с. URI: <https://www.tourism.gov.ua/blog/analytics-2024>

References

1. Palahina I. O. (2023) Finansova stiiikist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Financial stability of enterprises under martial law]. *Finansy Ukrainy*, No. 4, pp. 45–56.

2. Steshchenko O., Kalenskyi S. (2022) Anti-crisis financial management of enterprises in unstable environments. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 8, No. 3, pp. 112–120.

3. Myskiv G., Bilyk V. (2024) Stages and measures of crisis management of enterprise. *Scientific Management and Economic Engineering*, vol. 6, No. 1, pp. 89–98.

4. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2025) Podatkovi nadkhodzhennia vid turyzmu zrosly na tretynu za pershe pivrichchia 2025 roku: industriia splatyla bilshe pivtora miliarda hryven [Tax revenues from tourism increased by one third in the first half of 2025: the industry paid more than 1.5 billion UAH]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovi-nadhodzheniya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven>

5. UNIAN (2024) V Ukraini pid chas viiny rekordnymy tempamy vidnovliuietsia turystychna haluz [During the war, the tourism industry in Ukraine is recovering at a record pace]. Available at: <https://www.unian.ua/tourism/news/v-ukrajini-pid-chas-viyni-rekordnimi-tempami-vidnovlyuyetsya-turistichna-galuz-13126254.html>

6. Focus on Travel News (2025) Ukrainian Summer Tourism Surges 70% Despite War-Era Challenges. Available at: <https://ftnnews.com/travel-news/tours/ukrainian-summer-tourism-surges-70-despite-war-era-challenges/>

7. Visit Ukraine Today (2025) Ukraine's tourism industry in 2025: tax revenues have already exceeded pre-war levels. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/6437/ukraines-tourism-industry-in-2025-tax-revenues-have-already-exceeded-pre-war-levels>

8. National Bank of Ukraine (2023) Finansova stabilnist ta pidtrymka biznesu v umovakh voiennoho stanu [Financial stability and business support under martial law]: Analytical report. Kyiv: NBU, 78 p. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/financial-sector-during-war>

9. Skopenko N. S., Yevsieieva-Severyna I. V., Kyrychenko O. M. (2023) Didzhytalizatsiia biznesu yak zaporuka zrostannia konkurentospromozhnosti ta uspishnoho rozvytku kompanii u dynamichnomu seredovyshchi hospodariuvannia [Business digitalization as a prerequisite for competitiveness growth and successful development]. *Scientific Works of National University of Food Technologies*, vol. 29, No. 1, pp. 44–56. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc40936d029b1>

10. Deloitte (2022) *The digital platform economy: A \$11 trillion opportunity*. London: Deloitte Insights, 32 p. Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-platform-economy.html>

11. Lytovchenko O. Yu., Diachek V. V., Mitin M. O. (2024) Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Transformation of business models under economic digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 69, pp. 55–62.

12. Hubarieva I. O., Bielikova N. V., Yaholnytskyi O. A. (2024) Upravlinnia tsyfrovoi transformatsiiei pidpriemstva [Management of enterprise digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 64, pp. 108–118.

13. State Tax Service of Ukraine (2024) Podatkovi nadkhodzhennia vid subiektiv turystychnoi diialnosti u 2022–2024 rokakh [Tax revenues from tourism entities in 2022–2024]: Statistical bulletin. Kyiv, 46 p.

14. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2024) Analitychnyi zvit pro stan ta perspektyvy turystychnoi haluzi Ukrainy u 2024 rotsi [Analytical report on the state and prospects of Ukraine's tourism industry in 2024]. Kyiv, 64 p. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/analytics-2024>

Отримано: 03.01.2026

Прийнято до публікації: 13.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026