

resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>

5. Podatkovyy Kodeks Ukrayiny: [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

Дані про авторів

Зоріна Олена Анатоліївна,

д.е.н.; професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту
e-mail: alena07080978@gmail.com

Петраковська Олена Володимирівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту
e-mail: petrakov-elena@ukr.net

Юрченко Олександр Анатолійович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту
e-mail: alexdekan@ukr.net

Данные об авторах

Зорина Елена Анатольевна,

д.э.н., профессор кафедры учета, аудита и налогообложения, Национальная академия статистики, учета и аудита
e-mail: alena07080978@gmail.com

Петраковская Елена Владимировна,

к.э.н.; доцент, доцент кафедры учета, аудита и налогообложения, Национальная академия статистики, учета и аудита
e-mail: petrakov-elena@ukr.net

Юрченко Александр Анатольевич,

к.э.н.; доцент, доцент кафедры учета, аудита и налогообложения, Национальная академия статистики, учета и аудита
e-mail: alexdekan@ukr.net

Data about authors

Elena Zorina,

Doctor in Economics, Professor of Department of Accounting, Audit and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
e-mail: alena07080978@gmail.com

Elena Petrakovskaya,

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Accounting, Audit and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
e-mail: petrakov-elena@ukr.net

Alexander Yurchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Accounting, Audit and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
e-mail: alexdekan@ukr.net

УДК: 658

БРИГІЛЕВИЧ Г.М.
ВОЙТЕНКО О.А.

Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері

Предметом дослідження є стратегічне управління підприємствами туристичної сфери.

Мета дослідження – узагальнити сучасні підходи до розуміння сутності стратегічного управління підприємницькою діяльністю, визначити його ознаки та функції і провести аналіз особливостей застосування стратегічного управління в туристичній сфері.

Методи дослідження. У дослідженні використана сукупність наукових методів і підходів, у тому числі діалектичний метод наукового пізнання, системний, логічний, метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення.

Результати роботи. У статті обґрунтовано важливість стратегічного управління підприємствами туристичної сфери в умовах зовнішніх викликів, зокрема пандемії Covid-19, оскільки саме таке управління націлене на забезпечення стійкого функціонування підприємств та досягнення стратегічних цілей їх розвитку. Проаналізовано підходи до розуміння сутності стратегічного управління у вітчизняній та зарубіжній науці, окреслено етапи, функції та принципи стратегічного управління. Визначено чинники, які впливають на стратегічне управління підприємствами та охарактеризовано особливості стратегічного управління для підприємств, що працюють у туристичній сфері.

Висновки. Непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, викликані пандемією Covid–19 актуалізували важливість застосування стратегічного менеджменту на туристичних підприємствах будь–якого розміру, оскільки таке управління націлене на забезпечення стійкого функціонування підприємств цієї сфери та досягнення її довгострокових цілей з мінімальними витратами. Стратегічне управління на підприємствах туристичної сфери передбачає диверсифікований підхід до визначення стратегічних цілей їх розвитку та підвищення ефективності функціонування.

Галузь застосування результатів. Планування, економіка, управління, менеджмент підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, туризм, підприємства, стратегічні цілі, сталий розвиток.

БРИГИЛЕВИЧ Г.М.

ВОЙТЕНКО О.А.

Стратегическое управление предпринимательской деятельностью в туристической сфере

Предметом исследования является стратегическое управление предприятиями туристической сферы.

Цель исследования – обобщить современные подходы к пониманию сущности стратегического управления предпринимательской деятельностью, определить его признаки и функции, провести анализ особенностей применения стратегического управления в туристической сфере.

Методы исследования. В исследовании использована совокупность научных методов и подходов, включая диалектический метод научного познания, системный, логический, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения.

Результаты работы. В статье обоснована важность стратегического управления предприятиями туристической сферы в условиях внешних вызовов, в частности, пандемии Covid–19, поскольку именно такое управление направлено на обеспечение устойчивого функционирования предприятий и достижение стратегических целей их развития. Проанализированы подходы к пониманию сущности стратегического управления в отечественной и зарубежной науке, обозначены этапы, функции и принципы стратегического управления. Определены факторы, влияющие на стратегическое управление и охарактеризованы особенности стратегического управления для предприятий, работающих в сфере туризма.

Выводы. Непредсказуемые изменения во внешней среде, вызванные пандемией Covid–19, актуализировали важность применения стратегического менеджмента на туристических предприятиях любого размера, поскольку такое управление нацелено на обеспечение устойчивого функционирования предприятий этой сферы и достижение ее долгосрочных целей с минимальными затратами. Стратегическое управление на предприятиях туристической сферы подразумевает диверсифицированный подход к определению стратегических целей их развития и повышению эффективности функционирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, туризм, предприятия, стратегические цели, устойчивое развитие.

BRAHILEVYCH H.M.

VOITENKO O.A.

Strategic business management in tourism

The subject of research is strategic management of tourism enterprises.

The purpose of research to generalize modern approaches to understanding the essence of strategic business management, to determine its features and functions, and to analyze the features of the application of strategic management in the tourism sector

Methods of research. The study uses a set of scientific methods and approaches, including the dialectical method of scientific cognition, system, logical, method of analysis and synthesis, comparative method, generalization method.

Consequences. *The unpredictable changes in the external environment caused by the Covid–19 pandemic have highlighted the importance of applying strategic management to tourism enterprises of all sizes, as such management aims to ensure the sustainable operation of enterprises in this area and achieve its long–term goals by minimal cost. Strategic management at the enterprises of the tourism sphere provides a diversified approach to defining the strategic goals of their development and improving the efficiency of operation.*

Keywords: *strategic management, tourism, enterprises, strategic goals, sustainable development.*

Постановка проблеми. Сучасний світовий ринок туристичних та готельно–ресторанних послуг давно сформувався і стабільно розвивався як в більшості країн світу, так і в Україні. В до пандемічний період він забезпечував роботою населення великих і малих міст, сільських та гірських територій. Цей сектор економіки вважається одним із найпривабливіших для інвесторів в світі. Конкурентними перевагами цього сектору економіки є не тільки створення робочих місць, а й його здатність стимулювати розвиток інших секторів економіки, зокрема: будівництва, зв'язку, харчової промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

Другий рік поспіль економічна криза, спричинена пандемією Covid–19, негативно позначилась на туристичній галузі по всьому світу. У 2019 р. туризм був третьою за величиною експортною категорією з 7% світової торгівлі. Однак, вже в 2020 р. за оцінками Світової туристичної організації (UNWTO) кількість туристичних прибутків скоротилась на 74%, внаслідок чого світовий ВВП знизився приблизно на 3%, а понад 100 млн співробітників туристичної галузі перебувають під загрозою втрати робочого місця [16] у випадку, якщо криза посилиться.

В Україні частка туризму в економіці за офіційними даними сягає 3% (за неофіційними оцінками – 7%), на відміну від середньосвітового показника в 10%, а більшість потоків туристів носить виїзний та внутрішній характер. Тим не менше, у сфері гостинності в нашій державі функціонує близько 20 тис. готелів і майже 30 тис. ресторанів, а 80% індустрії складають малі і мікро–підприємства, що в разі тривалої зупинки роботи та відсутності комплексної підтримки мають високі ризики збанкрутувати та закритись. За оцінками експертів туризм в Україні упродовж 2020 р. втратив понад 1,5 млрд. дол. США прибутку [6]. Ситуація, що склалась внаслідок зміни зовнішніх умов функціонування галузі, невизначеності щодо тривалості економічного спаду, відсутності системної допомоги малим та середнім ту–

ристичним підприємствам від органів державної влади, низьких, порівняно зі світовими тенденціями, темпами вакцинації населення та поширення нових штамів вірусу, актуалізувала необхідність застосування стратегічного управління у діяльність підприємств туристичної сфери. З метою забезпечення їх стійкості до економічних потрясінь доцільно приділяти значну увагу стратегічному менеджменту. Особливо це стосується малих та немережових підприємств, які не мають розроблених стратегій та не застосовують інструменти стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Коло питань, пов'язаних зі стратегічним менеджментом загалом та у туристичній сфері зокрема активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких А. Рачинський, О. Зарічна, О. Віханський, І. Ансофф, Ф. Котлер, Н. Гладинець, С. Варелас, А. Снігир, А. Сельський та інші. Незважаючи на значний інтерес до цієї проблематики, вона потребує подальших наукових досліджень, оскільки зміни пандемічної ситуації є надзвичайно динамічними, що спонукає підприємства туристичної сфери до прийняття швидких оперативних управлінських рішень та ускладнює бачення стратегічних перспектив їх розвитку в умовах зміни кон'юнктури туристичного ринку.

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до розуміння стратегічного управління підприємницькою діяльністю, його ознак, функцій та особливостей застосування в туристичній сфері.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні стратегічне управління сприймається як інструмент для забезпечення довготривалого існування підприємства. Уперше термін «стратегічне менеджмент» був введений в обіг на межі 60–70–х рр. для позначення різниці між поточним (оперативним) управлінням на рівні виробництва і менеджменту, здійснюваним на вищому управлінському рівні з метою передбачення майбутнього. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності перенесення центру ува–

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ги вищого керівництва на середовище для відповідного своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому [7]. З того часу науковці сутність поняття «стратегічне управління» визначають по-різному (див. таблицю).

Узагальнюючи вище наведені підходи до розуміння сутності стратегічного управління різних науковців, можна стверджувати, що стратегічне управління – це особливе, відмінне від поточного (оперативного), управління організацією, яке реалізується на підставі стратегії та орієнтує діяльність об'єкту господарювання на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для посилення його здатності до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання в мінливому середовищі [3].

Розглядаючи стратегічне управління як вид менеджменту, необхідно наголосити на тому, що в його основі лежить стратегічне мислення, що реалізовуються через загальні функції менеджменту (планування, організацію, координацію, регулювання, кон-

троль, облік, аналіз, мотивацію) утворюючи єдиний управлінський ланцюг, який спроможний привести як до нової кон'юнктури, так і до нових викликів, що повторюючись, створюють циклічність процесів та явищ в управлінській діяльності [9].

Беззаперечним є те, що основою для здійснення стратегічного управління підприємством будь-якої спеціалізації є стратегія та процес її створення. На думку З. Шершньової і С. Оборської концептуальна схема стратегічного управління підприємством складається з таких етапів [11]:

- формування концепції (підприємства, управління);
- здійснення аналізу (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства);
- встановлення діагнозу (сильних і слабких сторін підприємства);
- формування прогнозу (змін внутрішнього і зовнішнього середовища);
- формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); роз-

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Д. Шендел і К. Хатте	Процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам [15].
Дж. Пірс і Р. Робінсон	Набір рішень і дій з формулювання та реалізації стратегій, розроблених для досягнення мети організації [14].
І. Ансофф	Процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє [1].
Л. Шеховцева	Безперервний процес вибору та реалізації цілей та стратегій організації [12].
О. Віханський	Це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [2].
О. Зарічна	Це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [4].
З. Шершньова, С. Оборська	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [11].
Ю. Шаров	Узагальнююча концепція майбутніх дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності [10].
М. Бутко	Вид організаційно-економічної діяльності менеджерів, що пов'язана з виробництвом і збутом товарів, послуг, робіт. Доцільність та рентабельність здійснення цієї діяльності визначається умовами і можливостями, що склалися на ринку, який підприємство обслуговує [9].

* складено авторами.

робка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;

- формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення);

- здійснення стратегічного контролю за діяльністю системи стратегічного управління.

Враховуючи наведені етапи концептуальної схеми стратегічного управління підприємством визначимо його основні функції: планування стратегії; організація виконання стратегічних планів; координація дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація на досягнення стратегічних результатів; контроль за процесом виконання стратегії.

В основі ефективності стратегічного управління покладено такі принципи [5]:

- цілеспрямованість. Розроблена стратегія повинна бути спрямована на конкретну, окреслену ціль;

- безперервність. Стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, в якому є організація;

- теоретико-методологічна обґрунтованість використовуваних інструментів: визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів;

- системність та комплексність у підході до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом, оскільки необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення, що не мають суперечити одне одному та мають носити систематичний характер;

- послідовність етапів, що можуть здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – це загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків;

- циклічність. Етапи стратегічного управління мають повторювальний характер;

- унікальність системи стратегічного управління для конкретного підприємства;

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: неможливо передбачити умови середовища, в яких працюватиме підприємство в майбутніх періодах, тому необхідно формувати різні «сценарії» майбутнього та варіанти дій відповідно до них;

- результативність та ефективність: спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів найбільш ефективним способом.

В сучасних умовах основні засади, підходи та інструменти стратегічного управління, які застосовуються на українських підприємствах запозичені переважно з практики іноземних компаній. Однак, часто імплементація зарубіжного досвіду відбувається без урахування того, що система стратегічного управління підприємством залежить від взаємодії кількох чинників, а саме галузевої належності, розмірів організації (залежно від галузевих особливостей), типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації, характерних рис виробничого потенціалу, наявності або відсутності науково-технічного потенціалу, рівнів управління, рівня кваліфікації персоналу тощо. Виходячи з цього, вважаємо за потрібне наголосити на особливостях стратегічного управління для підприємств, що працюють у туристичній сфері і потребують запровадження стратегічного підходу до управління в умовах кризи спричиненої пандемією Covid-19.

Стратегічне управління бізнесом в галузі туризму та подорожей направлене на сприяння оптимальному розвитку підприємств шляхом, що передбачає максимізацію прибутків при мінімізації оперативних витрат через виявлення та нівелювання впливу основних конкурентних недоліків, які можуть виникати на будь-якому етапі та у будь-який період часу [13], що забезпечуватиме досягнення стратегічних цілей підприємства. В цьому процесі необхідно враховувати особливості діяльності в туристичній галузі, а саме: високий ступінь невизначеності ринкової ситуації; сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги; посилення конкуренції в туристичному бізнесі, зокрема за рахунок діджиталізації; переважно малий розмір підприємств; імовірнісний характер процесів, що відбуваються в туристичній індустрії; специфіка туристичного продукту (невіддільність від джерела формування, комплексність, тощо) та інші [8]. Представникам туристичного бізнесу необхідно розуміти основні тенденції розвитку галузі, структуру і вимоги ринку до їх продукції та послуг і факторів в тому числі цінових, що мають значний вплив на успіх ведення бізнесу.

Важливою особливістю стратегічного управління підприємницькою діяльністю в туризмі є те, що збільшення прибутковості не є як такою головною стратегічною метою, оскільки максимізація прибутків забезпечується через реалізацію інших стратегічних цілей, таких як розробка гнучкого та диверсифікованого асортименту туристич-

них продуктів та послуг, формування та підтримка міжнародного іміджу, зокрема через довготривале та успішне партнерство з іноземними компаніями, збільшення чисельності, форм та напрямів взаємодії з контрагентами з метою розширення бізнесу, постійний пошук та застосування інноваційних технологій, тощо. Через досягнення цих та інших стратегічних цілей підприємство може акумулювати кошти в резервних фондах, оптимізувати та налаштувати робочі процеси таким чином, щоб працівники могли виконувати завдання з різних місць, а не лише з офісу, забезпечити репутацію надійного суб'єкта підприємницької діяльності та отримати лояльність з боку споживачів, що в комплексі забезпечить стійкість бізнесу до економічних потрясінь та неочікуваних змін зовнішнього середовища, таких як пандемія Covid-19.

Висновки

Непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, викликані пандемією Covid-19 актуалізували важливість застосування стратегічного менеджменту на туристичних підприємствах будь-якого розміру, оскільки таке управління націлене на забезпечення стійкого функціонування підприємств цієї сфери та досягнення її довгострокових цілей з мінімальними витратами. Стратегічне управління на підприємствах туристичної сфери передбачає диверсифікований підхід до визначення стратегічних цілей їх розвитку та підвищення ефективності функціонування.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр. пер. с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.
4. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 5. С. 295–302.
5. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

6. Машкіна Г. В., Горюнова К. А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії Covid-19. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5

7. Сельський А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2011. – № 4. – С. 32–39.

8. Снігир А. В. Особливості стратегічного менеджменту туристичного підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №4. С.66 – 69.

9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

10. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 56 с, с. 13

11. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 448 с.

12. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Л. С. Шеховцева. – Калининград : Изд-во КГУ, 2001. – 345 с

13. Complete Guide to Strategic Management For Travel And Tourism URL: <https://welpmagazine.com/complete-guide-to-strategic-management-for-travel-and-tourism/> (дата звернення: 11.08.2021)

14. Pearce II JA., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1985.

15. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972.

16. Secretary-General's Policy Brief on Tourism and COVID-19 URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (дата звернення 11.08.2021).

References

1. Ansoff I. Strategic Management. / I. Ansoff: abbr. trans. from Eng./sc. ed. and auth. of forew. L. I. Evenko. – M. Economy, 1989. – 519 с
2. Vihanskiy O. S. Strategic management: textbook. – 2nd ed., rev. and enlar. – M.: Hardarika, 1998. – 296 p.
3. Encyclopedic dictionary of public administration / comp.: Yu. Surmin, V. Bakumenko, A. Mikhnenko [etc.]; edited by Yu. Kovbasyuk, V Troshchynsky, Yu. Surmin. – K.: NADU, 2010. – 819 p.

4. Zarichna O. V. The role of strategic management in the enterprise in terms of sustainable development in the region. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. 2014. #5. P. 295–302

5. Kysh L. M. Strategic management as the main part of enterprise management. Black Sea Economic Studies. 2019. #38(1). P. 107–113.

6. Mashkina H. V., Horunova K. A. Legal and economic aspects of the tourism industry of Ukraine during the Covid-19 pandemic. Investments: practice and experience. 2021. 3. P.5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5

7. Selsky A. Prerequisites and content of strategic management Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. – 2011. – № 4. – P. 32–39.

8. Snigyr A. V. Features of strategic management of a tourist enterprise Bulletin of Khmelnytsky National University. 2015. №4. C.66 – 69.

9. Strategic management. [text] textbook / Gen. ed. Butka M. P. [M.P. Butko, M.Yu. Ditkovska, S.M. Zadorozhna and others] – K.: Center for Educational Literature, 2016. – 376 p.

10. Sharov Yu. P. Strategic planning and policy implementation at the central, regional and local levels: textbook/ Yu. P. Sharov. – Kyiv: Center for Educational Literature, 2004. – 56 p.

11. Shershneva Z. E., Oborskaya S. V. Strategic management: textbook. manual. Kyiv: KNEU, 1999. 448 p.

12. Shekhovtseva L.S. Strategic management: textbook. / L. S. Shekhovtseva. – Kaliningrad: KSU Publishing House, 2001. – 345 p.

13. Complete Guide to Strategic Management For Travel And Tourism URL: <https://welpmagazine.com/complete-guide-to-strategic-management-for-travel-and-tourism/> (data of application: 11.08.2021)

14. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1985.

15. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging

Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972.

16. Secretary-General's Policy Brief on Tourism and COVID-19 URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (data of application 11.08.2021).

Дані про авторів

Бригілевич Галина Михайлівна,

старший лаборант кафедри країнознавства і міжнародного туризму, Львівський національний університет імені Івана Франка

e-mail: Galina.Brigilevich@lnu.edu.ua

Войтенко Ольга Артурівна,

аспірантка ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

e-mail: voytenko1209@gmail.com

Данные об авторах

Бригілевич Галина Михайлівна,

старший лаборант кафедри страноведения и международного туризма, Львовский национальный университет имени Ивана Франко

e-mail: Galina.Brigilevich@lnu.edu.ua

Войтенко Ольга Артурівна,

аспірантка ГУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

e-mail: voytenko1209@gmail.com

Data about the authors

Haluna Brahilevych,

Senior laboratory assistant of the Department of Geography and International Tourism Ivan Franko National University of Lviv

e-mail: Galina.Brigilevich@lnu.edu.ua

Olha Voitenko,

Post-graduate student of State institution «Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»

e-mail: voytenko1209@gmail.com