

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>

Охріменко А.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>

Опанасюк Н.А.

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри туризму
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7418-8622>

Кулик М.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8732-7441>

Okhrimenko Alla

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management of Hotel and Restaurant Business
State University of Trade and Economics

Opanasiuk Nataliia

Ph.D. in Law, Docent,
Associate Professor of Department of Tourism
National University of Physical Education and Sport of Ukraine

Kulyk Maria

Ph.D. in Economics, Docent,
Associate Professor of the Department of Management of
Hotel and Restaurant Business
State University of Trade and Economics

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE FUNCTIONING OF TOURISM AND HOSPITALITY ENTITIES IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC CRISES

Стаття присвячена обґрунтуванню семантики організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. Зважаючи на негативний суттєвий вплив повномасштабної війни Росії проти України, перманентні наслідки кризових явищ, спричинених світовою пандемією COVID-19, діяльність цих суб'єктів в окремих регіонах України (переважно на заході) демонструє позитивну динаміку. Хоча в багатьох регіонах вона фактично призупинена, а в деяких – відбулися значні зменшення її обсягів. Це дозволяє припустити, що у пост-воєнний період розвиток сфери туризму та гостинності України набере обертів завдяки відкладеному попиту й запиту суспільства на відпочинок, рекреацію та реабілітацію. Обґрунтовано основні стратегічні напрями з подолання наслідків кризового стану суб'єктів туризму і гостинності, що вимагатиме комплексного підходу, який включає як короткострокові заходи для негайного реагування на кризу, так і довгострокові стратегії для забезпечення стабільного розвитку.

Ключові слова: управління, антикризове управління, інновації, цифровізація, стратегія, ризики, інвестиції, ефективність.

The article is dedicated to substantiating the semantics of the organizational and economic mechanism of the functioning of tourism and hospitality entities under systemic crises. Considering the significant negative impact of Russia's full-scale war against Ukraine and the ongoing consequences of the global COVID-19 pandemic, the activities of these entities in certain regions of Ukraine (primarily in the west) show positive dynamics. Although

in many regions, their activities are effectively halted, and in some, there have been significant reductions in their volumes. This suggests that in the post-war period, the development of Ukraine's tourism and hospitality sector will gain momentum due to pent-up demand and societal need for rest, recreation, and rehabilitation. At the same time, the current conditions of tourism and hospitality entities require a revision of the organizational and economic foundations of their functioning to survive and maintain certain socio-economic positions in the country's economy. The stabilization of activities and their effectiveness in the post-war period will largely depend on the ability to implement positive practices of effective functioning in crisis conditions and to extend them to the activities of all tourism and hospitality entities. Moreover, the experience of many business entities shows that most processes are implemented precisely through the organizational and economic mechanism. The structure of the organizational and economic mechanism of a tourism and hospitality entity is examined, with its main components being organizational structure, planning, financial management, marketing, pricing policy, personnel management, logistics and operational management, innovations and technologies, legal support, and environmental management. Factors influencing (internal and external) the organizational and economic mechanism of the functioning of tourism and hospitality entities that interact with each other are monitored, determining strategies and operational decisions in managing a hotel and a tourism enterprise, ultimately affecting their operational efficiency. Typical consequences of the crisis state of tourism and hospitality entities are formulated, and the main strategic directions for overcoming them are justified, which will require a comprehensive approach that includes both short-term measures for immediate crisis response and long-term strategies to ensure stable development.

Key words: management, anti-crisis management, innovations, digitalization, strategy, risks, investments, efficiency.

Постановка проблеми. Беззаперечним фактором функціонування і розвитку суб'єктів туризму і гостинності України наразі є кардинальний вплив війни. У багатьох регіонах країни діяльність цих суб'єктів практично призупинена, в інших – відбулися значні зменшення обсягів діяльності. Однак, є певні регіони, зокрема, на заході країни, що демонструють й позитивну динаміку. Це вселяє надії на подальший розвиток цієї сфери у пост-воєнний період. Проте не лише війна мала суттєвий вплив на їх функціонування – п'ятий рік суб'єкти туризму і гостинності України перебувають у кризових умовах зважаючи ще й на світову пандемію COVID-19. Причому на жодну іншу сфери економіки так негативно не вплинули кризи останніх років, як на туристичний та готельно-ресторанний бізнес. Відповідно, існує потреба у визначенні позитивних практик щодо ефективного функціонування у кризових умовах для впровадження у цих суб'єктах. Причому, зважаючи на досвід багатьох суб'єктів бізнесу, більшість процесів реалізуються через організаційно-економічний механізм. Тому і є потреба у його розгляді більш детально.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість розвитку туристичного та готельного бізнесу обґрунтована в багатьох наукових дослідженнях [12; 13]. Дослідженням організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності присвячені роботи багатьох науковців. Із класиків варто відзначити М. Портера (M. Porter) та його дослідження щодо конкурентних стратегій та конкурентних переваг для розуміння організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів бізнесу; Ф. Котлера (Ph. Kotler) – дослідження аспектів маркетингових стратегій, які безпосередньо впливають на діяльність готелів; Р. Нолана (R. Nolan) роботи щодо моделей розвитку інформаційних систем та стратегій управління у готельному бізнесі; Д.Р. Волкера (J.R. Walker) – дослідження організаційно-економічних аспектів у сфері готельного менеджменту.

Робота І. Хоменко та співавторів [9] спрямоване на аналіз загальних чинників організаційно-економічного

механізму суб'єктів бізнесу незалежно від сфери їх діяльності. Зважаючи на динаміку суспільних відносин, дослідження організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності продовжують розвиватися. Так, А. Капліною захищена дисертаційна робота щодо організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства [2], де досить ґрунтовно розкрито його сутність, передумови функціонування та напрями його удосконалення. В роботі А. Мартієнко та О. Дишкантюк [6] при розгляді гостинності як економічної категорії також обґрунтовуються засади розвитку організаційно-економічного механізму суб'єктів гостинності.

Різні аспекти організаційно-економічного механізму суб'єктів бізнесу розглянуто в роботах Ю. Кирилова і співавторів [3] та В. Ярового [10], зокрема щодо особливостей його прояву у туристичних підприємствах; дослідження А. Колесніченка [4] розкриває організаційно-технологічні засади розвитку суб'єктів гостинності; а роботи О. Круковської [5], В. Семенова і співавторів [8] розкривають різні засади організаційно-економічних процесів суб'єктів гостинності. В дослідженні М. Бойко та співавторів [1] розкриваються особливості функціонування суб'єктів туризму та гостинності у кризових умовах. Ці та інші науковці і їх роботи мають певний вплив у розвиток теорії та практики управління готелями та туристичними підприємствами, зокрема у сфері організаційно-економічних механізмів, проте різні фактори та динаміка середовища потребує нових досліджень зазначеної проблеми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування сутності організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз та визначення напрямів його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-економічний механізм є ключовим в діяльності суб'єктів туризму і гостинності [2; 5; 8] виходячи із таких чинників:

1. Оптимізація ресурсів – він допомагає ефективно використовувати всі ресурси, включаючи людські, фінансові, матеріальні та інформаційні, що забезпечує мінімізацію витрат та максимізацію прибутку.

2. Планування та прогнозування – цей механізм сприяє точному плануванню діяльності суб'єктів бізнесу та прогнозуванню їх майбутніх потреб і можливостей. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни на ринку та уникати можливих ризиків.

3. Управління якістю – забезпечує стандартизацію процесів та контроль за якістю наданих послуг – це важливо для підтримки високого рівня задоволеності споживачів та їхнього повернення.

4. Конкурентоспроможність – допомагає туристичним та готельним підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку, шляхом впровадження новітніх технологій, методів управління та маркетингових стратегій.

5. Фінансова стабільність – забезпечує стабільний фінансовий стан через ефективне управління доходами та витратами, що є необхідним для довгострокового виживання та розвитку.

6. Гнучкість та адаптивність – сприяє швидкому адаптуванню до змін зовнішнього середовища, що є ключовим фактором для успішного функціонування в умовах нестабільного ринку.

Загалом, виходячи із досліджень [2; 9; 10], організаційно-економічний механізм є основою для ефективного управління суб'єктів туризму і гостинності, сприяючи їх розвитку та успішній діяльності і включає комплекс заходів, методів і процесів, що забезпечують ефективне управління та розвиток цих суб'єктів, основними компонентами якого є:

- організаційна структура, яка передбачає визначення ієрархії, підрозділів, служб і посадових обов'язків працівників;

- планування, що стосується розробки стратегічних і оперативних планів розвитку, що включають цілі, завдання, стратегії та тактики;

- фінансове управління включає бюджетування, облік, контроль витрат, управління доходами, аналіз фінансових показників і забезпечення фінансової стабільності;

- маркетинг здійснює розробку та впровадження маркетингової стратегії, просування послуг, аналіз ринку, робота з клієнтами та управління репутацією;

- цінова політика стосується встановлення цін на послуги, зважаючи на ринкові умови, конкурентів, попит і сезонність;

- управління персоналом забезпечує набір, навчання, мотивація та розвиток персоналу, управління трудовими відносинами;

- логістика та операційне управління стосується організації процесів надання послуг, управління матеріально-технічним забезпеченням, контроль за якістю обслуговування;

- інновації та технології орієнтовані на впровадження нових технологій, автоматизація процесів, використання інформаційних систем для підвищення ефективності;

- юридичне забезпечення охоплює дотримання законодавства, регулювання правових відносин, управління договорами;

- екологічний менеджмент передбачає здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища, впровадження екологічно чистих технологій (рис. 1).

Організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності сприяє оптимізації його роботи, підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів і досягненню фінансових результатів. Він формується під впливом ряду факторів, які можна згрупувати у внутрішні та зовнішні (табл. 1).

Отже, внутрішні фактори організаційно-економічного механізму функціонування суб'єктів туризму та гостинності охоплюють: 1) управління та менеджмент; 2) фінансове управління; 3) матеріально-технічна база; 4) маркетингова стратегія. А зовнішні фактори включають: 1) економічні умови; 2) правове регулювання; 3) конкурентне середовище; 4) соціальні та культурні фактори; 5) технологічні зміни; 6) політичні та безпекові умови. Ці фактори взаємодіють між собою, визначаючи стратегії та оперативні рішення в управлінні готелем та туристичним підприємством, що в підсумку впливає на їх ефективність функціонування.

Проте, зважаючи на вплив пандемії з кінця 2019 р. та широкомасштабного вторгнення РФ в Україну з початку 2022 р. це стало основними чинниками кризових станів суб'єктів туризму та гостинності. Типовими наслідками кризового стану є:

- об'єктивна відсутність попиту на туристичний та готельний продукт;



Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму функціонування суб'єкта туризму та гостинності

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Фактори впливу на організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
1. Управління та менеджмент: – організаційна структура; – кваліфікація і мотивація персоналу; – стиль управління; – системи контролю та обліку	1. Економічні умови: – загальний стан економіки країни та регіону; – рівень інфляції; – податкове навантаження
2. Фінансове управління: – джерела фінансування; – фінансове планування та бюджетування; – система цін і тарифів; – управління витратами	2. Правове регулювання: – законодавство у сфері туризму та готельного бізнесу; – стандарти і нормативи; – ліцензування і сертифікація
3. Матеріально-технічна база: – стан будівель та обладнання; – інвестиції у модернізацію та ремонт; – інформаційні технології	3. Конкурентне середовище: – кількість і якість конкурентів; – рівень насиченості ринку; – інновації та тенденції в готельній індустрії.
4. Маркетингова стратегія: – бренд і репутація; – канали збуту та системи бронювання; – програми лояльності; – рекламні та PR-кампанії	4. Соціальні та культурні фактори: – демографічні тенденції; – смаки і переваги споживачів; – традиції та звичаї
	5. Технологічні зміни: – впровадження нових технологій; – розвиток інформаційних систем; – автоматизація процесів
	Політичні та безпекові умови: – політична стабільність; – рівень безпеки в країні та регіоні; – вплив міжнародних відносин

Джерело: розроблено авторами

– зниження конкурентоспроможності цих суб'єктів;
– втрата споживачів та зменшення обсягів надання послуг;
– низький рівень завантаження, зокрема готельних підприємств;
– зростання собівартості та різке зниження продуктивності праці;
– виникнення внутрішніх конфліктів і збільшення плинності персоналу;
– тимчасове припинення діяльності / закриття бізнесу окремими суб'єктами цієї сфери;
– гальмування розвитку суб'єктів туризму та гостинності (призупинення та зниження перспектив інвестування, незрозумілість щодо поточного функціонування та розвитку).

Відтак, криза є ситуативною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта, в тому числі і туризму та гостинності і є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі. А подолання кризових факторів в організаційно-економічному механізмі функціонування суб'єктів вимагає комплексного підходу, який включає як короткострокові заходи для негайного реагування на кризу, так і довгострокові стратегії для забезпечення стабільного розвитку. Відтак можна запропонувати впровадження таких ключових стратегічних напрямів:

1. Аналіз і моніторинг ситуації:

– проведення SWOT-аналізу для виявлення слабких місць і можливостей;

– регулярний моніторинг фінансових показників, ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

2. Фінансове управління:

– оптимізація витрат: ревізія всіх витрат для виявлення та скорочення необґрунтованих;
– диверсифікація джерел доходу – введення додаткових послуг (ресторани, спа, конференц-зали) для збільшення доходів;
– реструктуризація боргів – переговори з кредиторами про відстрочку платежів або реструктуризацію боргів.

3. Маркетинг і збут:

– адаптація маркетингової стратегії щодо переорієнтації на нові ринки або сегменти споживачів;
– цінová стратегія щодо тимчасового зниження цін або введення спеціальних пропозицій для залучення споживачів;
– онлайн-присутність – підсилення маркетингу в інтернеті та соціальних мережах.

4. Управління персоналом:

– підвищення кваліфікації персоналу, що полягає у навчанні співробітників новим навичкам для підвищення їх ефективності;
– мотивація і залучення персоналу щодо введення системи стимулювання, яка мотивуватиме працівників працювати продуктивніше.

5. Операційна ефективність:

– автоматизація процесів щодо впровадження нових технологій для підвищення ефективності роботи;

– підвищення якості послуг щодо постійного вдосконалення обслуговування для задоволення потреб споживачів.

6. Інновації та адаптація:

– інвестиції в нові технології – впровадження нових технологій для покращення обслуговування споживачів та зниження витрат;

– адаптація до змін – гнучкість у підходах до управління та здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;

– цифровізація – впровадження цифрових технологій в усі процеси діяльності.

7. Співпраця і партнерство:

– співпраця з туроператорами (для готелів) – налагодження партнерських відносин з туроператорами та іншими компаніями індустрії туризму;

– участь у програмах підтримки бізнесу – використання державних програм та грантів для підтримки малого та середнього бізнесу.

8. Репутаційний менеджмент:

– управління репутацією – активна робота з відгуками споживачів та підтримка позитивного іміджу суб'єкта бізнесу;

– прозорість і комунікація – чітка комунікація із споживачами, партнерами та співробітниками щодо заходів, які вживаються для подолання кризи.

Використання цих стратегій допоможе суб'єктам туристичного та готельного бізнесу не тільки подолати кризові ситуації, а й закласти основи для стійкого розвитку в майбутньому. Зважаючи на суспільні процеси та дослідження [7; 11; 14] особливу увагу варто звернути на цифровізацію, що сприятиме подоланню криз в організаційно-економічному механізмі через декілька ключових аспектів:

1. Оптимізація операційних процесів – автоматизація рутинних завдань, таких як бронювання, реєстрація гостей, управління запасами та обробка платежів, дозволяє зменшити час і зусилля, необхідні для їх виконання, що підвищить ефективність роботи та знизить ризик помилок.

2. Покращення обслуговування споживачів – використання CRM-систем дозволяє збирати та аналізувати дані про гостей, їхні уподобання та історію перебування, що дозволяє персоналізувати обслуговування, що підвищить рівень задоволеності споживачів та їх лояльність.

3. Аналіз даних та прийняття рішень – інструменти аналітики дозволяють керівництву туристичного підприємства чи готелю оперативно отримувати актуальну інформацію про фінансові показники, завантаження номерного фонду, тенденції попиту тощо, що допоможе швидше реагувати на зміни на ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

4. Зниження витрат – використання енергоефективних технологій та систем управління ресурсами

(наприклад, системи "розумний дім") дозволяє скоротити витрати на енергію та інші ресурси, автоматизація процесів також сприятиме зменшенню витрат на персонал.

5. Маркетинг та продажі – цифрові платформи, такі як соціальні мережі, онлайн-реклама та системи бронювання, дозволяють туристичним підприємствам і готелям більш ефективно просувати свої послуги та залучати нових споживачів. Аналіз результатів маркетингових кампаній в режимі реального часу допомагає швидко коригувати стратегії.

6. Гнучкість та адаптивність – цифрові технології дозволяють туристичним підприємствам і готелям швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в законодавстві, економічні кризи або пандемії. Наприклад, впровадження безконтактних технологій та онлайн-реєстрації допомагає підтримувати безпеку та комфорт гостей в умовах пандемії.

Таким чином, цифровізація сприяє забезпеченню суб'єктам туризму та гостинності більш стійку, ефективну та гнучку організаційно-економічну структуру, що дозволяє ефективно долати кризи та забезпечувати стабільний розвиток.

Висновки. Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму суб'єктам туризму та гостинності забезпечує оптимізацію використання всіх доступних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), що сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності. Запровадження стандартів якості та постійний контроль за їх дотриманням дозволяють підвищити рівень обслуговування споживачів, що веде до їхньої лояльності та позитивних відгуків. При цьому, чітке планування та ефективне прогнозування дозволяють суб'єктам туризму та гостинності швидко реагувати на зміни ринкових умов, адаптувати свою стратегію та уникати можливих ризиків.

Також варто зазначити, що ефективний організаційно-економічний механізм сприятиме: 1) розробці та реалізації конкурентних стратегій, які можуть допомогти суб'єктам туризму та гостинності займати лідируючі позиції на ринку; 2) забезпеченню стабільного фінансового стану, що є необхідним для довгострокового розвитку та розширення; 3) гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим у конкурентному та динамічному ринку туристичних і готельних послуг; 4) впровадженню інноваційних технологій та практик (зокрема цифровізації), що сприяє підвищенню ефективності управління та обслуговування клієнтів. Отже, ефективно функціонуючий організаційно-економічний механізм є фундаментом для стабільного та успішного розвитку суб'єктів туризму та гостинності, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризостійкість суб'єктів туризму в умовах 0військових дій. *Товари і ринки*. 2022. № 42(2). С. 31–47. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)
2. Капліна А.С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства. Дисертація ... канд. економ. наук. Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2016.
3. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Економічний механізм формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 45–55.

4. Колесніченко А.С. Організаційно-технологічні засади процесу надання готельних послуг. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Х.: НТУ «ХПІ». 2017. № 46(1267). С. 95–99. URL: <https://gepository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/16b1390f-6cf9-4401-97d7-9ca8a0f97f03/content>
5. Круковська О.В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70>
6. Мартієнко А.І., Дишкантик О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 72–78. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf>
7. Охріменко А.Г., Антоненко І.Я. Інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
8. Семенов В.Ф., Галасюк С.С., Шикіна О.В. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості. *Actual problems of economics*. 2015. № 10(172). С. 202–212. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038835.pdf>
9. Хоменко, І., Волинець, Л., & Горобінська, І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. № (1). С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
10. Яровий В.Ф. Формування організаційно-економічного механізму функціонування підприємств галузі туризму на засадах інтеграції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 6(62). С. 53–56. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_2_2017_ukr/9.pdf
11. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. № 21(4). С. 696–712. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52)
12. Bovsh L., Hopkalo L., Beridze R., Okhrimenko A. Assessment of social effectiveness of investments in the hospitality business of Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2019. № 8(1). С. 94–103. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.08](https://doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.08)
13. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(4). P. 93–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)
14. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) *Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies*, 2023. Vol. 317. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8

References:

1. Boyko M. H., Bovsh L. A. and Okhrimenko A. H. (2022) Kryzostykyt sub'yektiv turyzmu v umovakh viyskovykh diy [Crisis resilience of the tourism business in martial law]. *Tovary i rynky – Goods and markets*, vol. 2, pp. 31–47.
2. Kaplina, A. S. (2016) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv ghoteljnogho gho-spodarstva [Organisational and economic mechanism for managing the development of hotel industry enterprises], Ph.D. Thesis, Economics and management of enterprises (by type of economic activity), Higher educational institution of the Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava.
3. Kyrylov, Yu. Ye. Hranov'ska, V. H. and Aliessenko L. O. (2020) Ekonomichnyj mekhanizm formuvannja konkurentnykh perevagh sub'yektiv turystychnoji ghaluzi [Economic mechanism for the formation of competitive advantages of tourism industry entities]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, vol. 5, pp. 45–55.
4. Koliesnichenko, A. S. (2017) Orghanizacijno-tekhnologichni zasady procesu nadannja ghoteljnykh poslugh [Organisational and technological principles of the hotel services provision process]. *Visnyk NTU "Kharkiv's'kyj politekhnichnyj instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of NTU "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, vol. 46, pp. 95–99.
5. Krukovska, O. (2022) Novi orghanizacijno-ekonomichni zasady upravlinnja poslughamy v industriji ghostynnosti na rivni pidpryjemstv ghoteljno-restorannogho biznesu [New organizational and economic principles of service management in the hospitality industry at the level of hotel and restaurant business enterprises]. *Agrosvit – Agroworld*, vol. 3, pp. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70>
6. Martiienko, A. I. and Dyshkantiuk, O. V. (2017) Sutnistj ghostynnosti jak ekonomichnoji katehgoriji [The essence of hospitality as an economic category]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: realities of time*, vol. 2(30), pp. 72–78.
7. Okhrimenko, A. H. and Antonenko I. Ya. (2023) Innovacijni projekty rozvytku sub'yektiv turystychnogho ta ghoteljnogho biznesu [Innovative projects for the development of tourism and hospitality businesses]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3159> (accessed July 5, 2024).
8. Semenov, V. F. Galasyuk, S. S. and Shykina, O. V. (2015) Ponjattja i zmist orghanizacijno-ekonomichnogho zabezpechenja funkcionuvannja ghoteljnykh pidpryjemstv maloji mistkosti [The notion and the contents of organizational and economic support of small capacity hotel enterprises operation]. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky – Actual problems of economics*, vol. 10, pp. 202–212.
9. Khomenko, I. Volynets', L. and Horobins'ka, I. (2023) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm funkcionuvannja i rozvytku pidpryjemstv. Kyjiv's'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal [Organisational and economic mechanism for the functioning and development of enterprises]. *Kyjiv's'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, vol. 1, pp. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
10. Yarovyj, V. F. (2017) Formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu funkcionuvannja pidpryjemstv ghaluzi turyzmu na zasadakh integracij [Formation of an organisational and economic mechanism for the functioning of tourism enterprises on the basis of integration]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, vol. 6(62), pp. 53–56.
11. Bosovska M., Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. and Vedmid N. (2023) Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 21(4), pp. 696–712. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.52

12. Bovsh L., Hopkalo L., Beridze R., Okhrimenko A. (2019) Assessment of social effectiveness of investments in the hospitality business of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, no. 8(1), pp. 94–103. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.08\(1\).2019.08](https://doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.08)
13. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko T. (2019), The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 17(4), pp. 93–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)
14. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S. K. (2023) The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) *Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol. 317. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8