

Макар О.П.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,*

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8135-0018>

Makar Oksana

Lviv Polytechnic National University

Роїк О.Р.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,*

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3617-8068>

Roik Oksana

Lviv Polytechnic National University

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCE PROVISION FOR TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALISATION

Анотація. Статтю присвячено обґрунтуванню теоретичних підходів і розробленню практичних рекомендацій щодо стратегічного менеджменту ресурсного забезпечення туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та воєнних викликів в Україні. Узагальнено сучасні підходи до визначення сутності та структури ресурсного забезпечення, визначено роль цифрових, знаннєвих і мережевих ресурсів поряд із матеріальними, кадровими й фінансовими. Проаналізовано вплив цифровізації на формування та використання ресурсного потенціалу підприємств, а також трансформацію доступності ресурсів у період війни. Виокремлено стратегічні механізми забезпечення стійкості та адаптивності туристичного бізнесу, що сприяють післявоєнному відновленню та довгостроковій конкурентоспроможності.

Ключові слова: адаптивність, ресурсне забезпечення, стратегічний менеджмент, туристичні підприємства, цифрова трансформація, стійкість.

Постановка проблеми. Розвиток туристичних підприємств в Україні відбувається в умовах інтенсивних трансформацій, зумовлених цифровізацією економіки та необхідністю адап-

тації до викликів воєнного часу. Туристична галузь, яка традиційно спиралась на поєднання природно-рекреаційних, матеріально-технічних, фінансових та кадрових ресурсів, у період війни зазнала суттєвого скорочення ресурсної бази, тимчасової втрати територіальних активів, порушення логістичних зв'язків і зниження туристичних потоків. За таких умов постає потреба у стратегічному переосмисленні підходів до управління ресурсним забезпеченням підприємств, що має забезпечувати їх стійкість, адаптивність та здатність до відновлення.

Стратегічні програмні документи з відновлення сектору туризму вказують на необхідність перебудови моделей функціонування малого та середнього бізнесу, його інтеграції в національні та регіональні стратегії відбудови, зміцнення інституційних спроможностей, розвитку партнерських мереж та стимулювання інновацій у сфері сервісу [1]. Водночас міжнародні рекомендації підкреслюють, що цифровізація управлінських процесів, використання аналітики даних, розширення цифрових сервісів та онлайн-взаємодії зі споживачем виступають ключовими чинниками швидкого та ефектив-



ного відновлення туристичного сектору [2]. Окремого значення набуває синергія інвестиційних, інноваційних та фінансових механізмів, яка визначає здатність туристичних підприємств не лише підтримувати, але й відновлювати та нарощувати ресурсний потенціал у складних умовах економічної та безпекової нестабільності [3]. Це зумовлює потребу у формуванні стратегічного підходу до управління ресурсами, де традиційні і цифрові компоненти розглядаються як взаємодоповнюючі елементи системи конкурентних переваг.

Таким чином, проблема стратегічного менеджменту ресурсного забезпечення туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації та війни в Україні має комплексний характер і передбачає: відновлення та диверсифікацію ресурсної бази підприємств; інтеграцію цифрових інструментів як ключових ресурсів управління; формування адаптивних та гнучких моделей стратегічного планування; підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у середовищі високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика стратегічного управління розвитком туристичних підприємств і формування їх ресурсного забезпечення привертає значну увагу науковців, адже саме ресурсна стійкість визначає здатність галузі адаптуватися до трансформацій ринку та кризових впливів. Теоретичні засади трактування туристичних ресурсів як бази формування туристичної пропозиції висвітлено у праці М. Гйоргієвські, С. Кожухарова та Д. Наковські [4], де підкреслено значення класифікації та раціонального використання рекреаційно-туристичного потенціалу територій. Фінансові аспекти забезпечення розвитку туристичних підприємств, зокрема в умовах міжнародної конкуренції, проаналізовані Н. В. Трусовою та співавторами [5], які наголошують на необхідності оптимального поєднання внутрішніх фінансових ресурсів із зовнішніми інвестиційними надходженнями.

У зарубіжних наукових працях стратегічне управління ресурсним забезпеченням туристичних підприємств базується на ресурсно-орієнтованому підході (RBV). Зокрема, А. Каллмюндер та В. Ніколакіс [6] підкреслюють, що здатність підприємства до стратегічного оновлення визначається унікальністю і життєздатністю його ресурсів. Г. Шоу та А. М. Вільямс [7] розглядають інновації як результат взаємодії знань та ресурсів у сфері туризму. У роботі С. Камісона та Б. Фореса [8] наголошено на значенні поглибленої здатності підприємства щодо знань,

що формує його конкурентні переваги. М. Хоссейн [9] досліджує багаторівневу оркестрацію ресурсів як основу узгодженості стратегічних і тактичних управлінських рішень. Разом із тим, у роботах А. Мартінес-Перес та колег [10] обґрунтовано роль знанневих і мережевих ресурсів у розвитку туристичних кластерів, тоді як В. Нду, П. Д. Веккіо та Дж. Секундо [11] демонструють, що цифрові платформи стають повноцінним стратегічним ресурсом туристичних підприємств та основою їх нових бізнес-моделей. Дослідження Д. Гомезель [12] розкриває взаємозв'язок між конкурентоспроможністю туристичної дестинації та структурою її ресурсів, а А. Бенур та Б. Бремвелл [13] доводять важливість диверсифікації туристичного продукту на основі стратегічного управління ресурсами.

В українській науковій традиції значна увага приділяється питанням стратегічного розвитку туристичних підприємств, їх ресурсного забезпечення та адаптації до умов нестабільного середовища. Так, І. В. Олійник [14] акцентує на необхідності перегляду стратегічних пріоритетів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану, підкреслюючи важливість інноваційних підходів до відновлення конкурентоспроможності. В. О. Задоя та Т. Ю. Чаркіна [15] аналізують зміст і особливості стратегічного менеджменту в туризмі, наголошуючи на ролі стратегічної гнучкості підприємств як чинника їхньої стійкості на ринку.

Дослідження Л. В. Городянської [16] спрямоване на розкриття процесів відтворення економічних ресурсів у туристичному бізнесі, при цьому особливу увагу приділено інтелектуальному потенціалу та інфраструктурній складовій, які є основою для формування туристичного продукту. І. Безуглий та А. Струк [17] розглядають фінансове забезпечення цифрової трансформації туристичних підприємств як стратегічний ресурс, від якого залежить швидкість і глибина впровадження цифрових інновацій.

Важливий внесок у формування теоретико-методологічної бази стратегічного управління в умовах цифрових змін належить О. Є. Гудзь та С. Ю. Стрельніковій [18], які у своїй монографії систематизують підходи до управління стратегічними змінами та пропонують комплекс організаційних рішень для підвищення адаптивності підприємств. С. М. Цвілій, Д. П. Михайлик та П. В. Бобрикін [19] розглядають цифрову економіку як середовище стратегічного розвитку туризму, наголошуючи на ролі цифрової інфраструктури у формуванні туристичної пропозиції регіону.

Крім того, С. П. Левченко та Л. А. Тітомир [20] застосовують форсайт-підхід до визначення траєкторій інноваційного розвитку готельного бізнесу, що дозволяє визначити перспективні напрями управлінських практик та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Незважаючи на значний науковий доробок щодо теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління та ресурсного забезпечення туристичних підприємств, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції традиційних і цифрових ресурсів у цілісну систему стратегічного менеджменту, а також механізми забезпечення ресурсної стійкості та адаптивності бізнесу в умовах війни в Україні. Воєнні дії спричинили втрату матеріальних активів, релокацію підприємств, порушення логістичних ланцюгів та трансформацію споживчої поведінки, що ускладнює відтворення ресурсного потенціалу та вимагає переходу до нових стратегічних підходів управління. Отже, результати аналізу публікацій засвідчують необхідність подальшого наукового обґрунтування моделей і механізмів стратегічного менеджменту ресурсного забезпечення туристичних підприємств у контексті цифрової трансформації та післявоєнного відновлення. Саме окреслена проблематика визначає актуальність, наукову новизну та напрям подальших досліджень автора.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного менеджменту ресурсного забезпечення туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та воєнних викликів в Україні, з урахуванням необхідності забезпечення їх стійкості, адаптивності та здатності до відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера туризму в Україні зазнає глибоких змін під впливом цифровізації та воєнних викликів, що зумовлює потребу переосмислення підходів до управління її ресурсною базою. Ефективність стратегічного менеджменту ресурсного забезпечення визначає стійкість, конкурентоспроможність і здатність галузі до відновлення.

У наукових дослідженнях ресурсне забезпечення туристичних підприємств трактується як сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інноваційних ресурсів, необхідних для створення й реалізації туристичного продукту. Ресурсний потенціал розглядається не як статичний набір, а як динамічна система, здатна до розвитку й адаптації в умовах змін ринку [3]. Такий підхід дає змогу враховувати

реакцію підприємств на економічні, соціальні та безпекові виклики. Л. В. Городянська підкреслює значення інтелектуального капіталу та інфраструктури як чинників якості туристичного продукту [16]. У працях [4–7] домінує ресурсно-орієнтований підхід (RBV), відповідно до якого унікальні та важковідтворювані ресурси формують основу стійких конкурентних переваг. А. Каллмюнцер і В. Ніколакіс акцентують необхідність ефективної комбінації ресурсів для стратегічного оновлення [6], тоді як Г. Шоу та А. М. Вільямс наголошують на ролі знань та інновацій у розвитку туризму [7].

Структура ресурсного забезпечення охоплює матеріально-технічні, кадрові, фінансові, інформаційно-цифрові та інноваційні ресурси. В умовах цифровізації цифрові активи стають рівнозначними традиційним ресурсам, забезпечують персоніфікацію туристичного продукту, оптимізацію операційних процесів та формування нових форматів сервісу [17; 19]. Цифрова трансформація змінює не лише інструменти управління, а й саму конфігурацію ресурсного потенціалу, посилюючи роль інформаційних, технологічних та мережевих компонентів (див. табл. 1).

Аналіз джерел [1–2] засвідчує, що цифровізація підвищує доступність туристичних продуктів, оптимізує комунікацію зі споживачами та забезпечує персоналізацію сервісу, що є визначальним чинником конкурентоспроможності. Дослідження V. Ndou, P. D. Vecchio та G. Secundo [11] підтверджує, що цифрові ресурси формують основу сучасних бізнес-моделей у туризмі, де ключову роль відіграють дані, платформи та мережеві взаємодії.

Повномасштабна війна спричинила структурний зсув у ресурсній базі туристичних підприємств: від домінування матеріально-інфраструктурних активів – до переваги цифрових, мережевих і знаннєвих ресурсів, які забезпечують гнучкість і віддалену операційну спроможність [3]. Поряд із прямими втратами інфраструктури культури, спорту і туризму (за оцінками KSE, зафіксовані значні регіональні пошкодження станом на червень 2023 р.) підприємства стикнулися з релокацією персоналу, перерваними логістичними ланцюгами та волатильним попитом. Водночас, з 2024 р. фіксується поступове відновлення внутрішнього попиту: внутрішній туризм майже повернувся до рівнів 2021 р., а втрачений туристичний дохід країни вже перевищив 19,6 млрд дол. США; оцінка потреб відновлення культури й туризму – близько 9 млрд дол. США на 10 років [20]. Пара-

Таблиця 1

Вплив цифрової трансформації на структуру ресурсного потенціалу туристичних підприємств

Група ресурсів	Традиційний зміст	Зміст в умовах цифрової трансформації	Управлінський ефект
Матеріально-технічні ресурси	Фізичні об'єкти розміщення та інфраструктура	Віртуалізовані сервіси, онлайн-тури, цифрові каталоги	Зниження витрат на фізичну промоцію, розширення охоплення
Кадрові ресурси	Професійні компетенції персоналу	Цифрові та аналітичні компетентності, дистанційна комунікація	Гнучкість організації праці, підвищення якості взаємодії з клієнтом
Фінансові ресурси	Традиційні канали фінансування та обліку	Електронні платежі, CRM-аналітика витрат, онлайн-бронювання	Прозорість витрат, скорочення транзакційних витрат
Інформаційні ресурси	Офлайн-інформаційні матеріали	Платформи онлайн-просування, соціальні мережі, big data	Персоналізація продукту, цільова комунікація
Інноваційні ресурси	Фізичні засоби оновлення послуг	Цифрові сервіси, автоматизація процесів, мобільні додатки	Підвищення конкурентоспроможності, впровадження нових форматів сервісу

Джерело: сформовано авторами

лельно зростає роль цифрових каналів збуту та управління взаєминами з клієнтами: WTTC у фактичних довідках за 2025 р. відзначає перегрупування структури витрат і відновлення частки внутрішніх подорожей, що корелює з цифровізацією сервісів; на рівні ринку це підкріплюється приростом податкових надходжень від турагентств у 2024 р. порівняно з 2023 р. (102,7 млн грн у II кв. 2024 проти 81 млн грн у 2023 р.) [2]. Додатково, фіксують різкий зсув на користь внутрішніх поїздок: 51% українців планували подорожі всередині країни у 2024 р., а в 2025 р. – уже 85% (зміна структури попиту і перерозподіл ресурсів у бік дестинацій, відносно віддалених від лінії фронту) [1]. Таким

чином, для розуміння масштабів та характеру трансформацій ресурсного забезпечення туристичного бізнесу в умовах війни необхідно узагальнити основні тенденції та прояви змін у їх матеріально-технічних, кадрових, фінансових, інформаційних та логістичних ресурсах. Для конкретизації ризиків та ідентифікації точок вразливості ресурсної бази туристичних підприємств у воєнний період наведемо узагальнення їх класифікації та управлінських наслідків (табл. 2).

Важливим напрямом є впровадження модульного ресурсного планування, яке забезпечує гнучке переналаштування ресурсних потоків відповідно до ринкових змін. У туристичному

Таблиця 2

Ключові ризики, обмеження та «вузькі місця» ресурсної бази

Клас ризику	Прояв (приклади)	Вплив на ресурси	Орієнтири пом'якшення
Безпекові	Обстріли, мінні поля, повітряні тривоги	Пошкодження активів, тимчасова зупинка операцій	Географічна диверсифікація; протоколи безпеки; страхування ризиків
Інфраструктурні	Руйнування доріг, об'єктів культури/туризму	Втрата пропозиції, зниження місткості	Пріоритетне відновлення «ядер» дестинацій; публічно-приватні проекти.
Людський капітал	Мобільність, виїзд працівників, ПТСР	Дефіцит компетенцій, зниження сервісної якості	Програми рескілінгу/апскілінгу; психологічна підтримка; гнучкі графіки.
Фінансові	Волатильність попиту/ціноутворення	Перебої грошових потоків, відтерміноване відновлення CAPEX	Антикризове планування; продуктова диверсифікація; нові канали збуту.
Ринкові	Перерозподіл попиту на внутрішні поїздки	Зміна структури доходів, короткі бронювання	Адаптація до внутрішнього попиту, регіональні продукти, «короткі відпочинки».
Репутаційні/правові	Нерівномірна інформація про ризики	Обмеження привабливості для іноземців	Прозора комунікація безпеки; міжнародні партнерства (Airbnb, Expedia, VisitBerlin).

Джерело: сформовано авторами на основі [1–2]

бізнесі це проявляється в посиленні уваги до внутрішнього туризму, появи нових форматів продуктів, активному використанні дистанційних каналів обслуговування та релокації операцій у безпечніші регіони [17]. Вирішальне значення має розвиток цифрової інфраструктури, що дає змогу аналізувати попит, інтегрувати комунікаційні канали та персоналізувати сервіс, забезпечуючи безперервність діяльності в умовах просторової роз'єднаності персоналу й клієнтів [19]. У підсумку стратегічні механізми управління ресурсами в умовах воєнних і поствоєнних змін базуються на розвитку знанневих, цифрових і мережових активів, що забезпечують стійкість, адаптивність і потенціал довгострокового зростання туристичних підприємств (див. рис. 1).

Таким чином, післявоєнний період відновлення туристичної сфери вимагає переосмислення підходів до стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємств з ураху-

ванням зростання ролі цифрових технологій та необхідності забезпечення стійкості й адаптивності бізнес-моделей. Ресурсна база туристичних підприємств має не просто відновлюватися, а реконфігуруватися відповідно до нових умов функціонування ринку, потреб споживачів та просторово-економічних обмежень. Пріоритетними напрямками удосконалення виступають:

1. Посилення цифрової інфраструктури підприємств. Йдеться про впровадження CRM-систем, онлайн-бронювання, інструментів управління взаємодією з клієнтами, аналітики попиту та мобільних сервісів. Це забезпечує персоналізацію туристичного продукту, підвищення якості сервісу та гнучкість реагування на ринкові зміни.

2. Модернізація матеріально-технічної бази з орієнтацією на безпечні території та використання принципів енергоефективності, безбар'єрності та сталого туризму. Такий підхід формує основу для відновлення туристичних

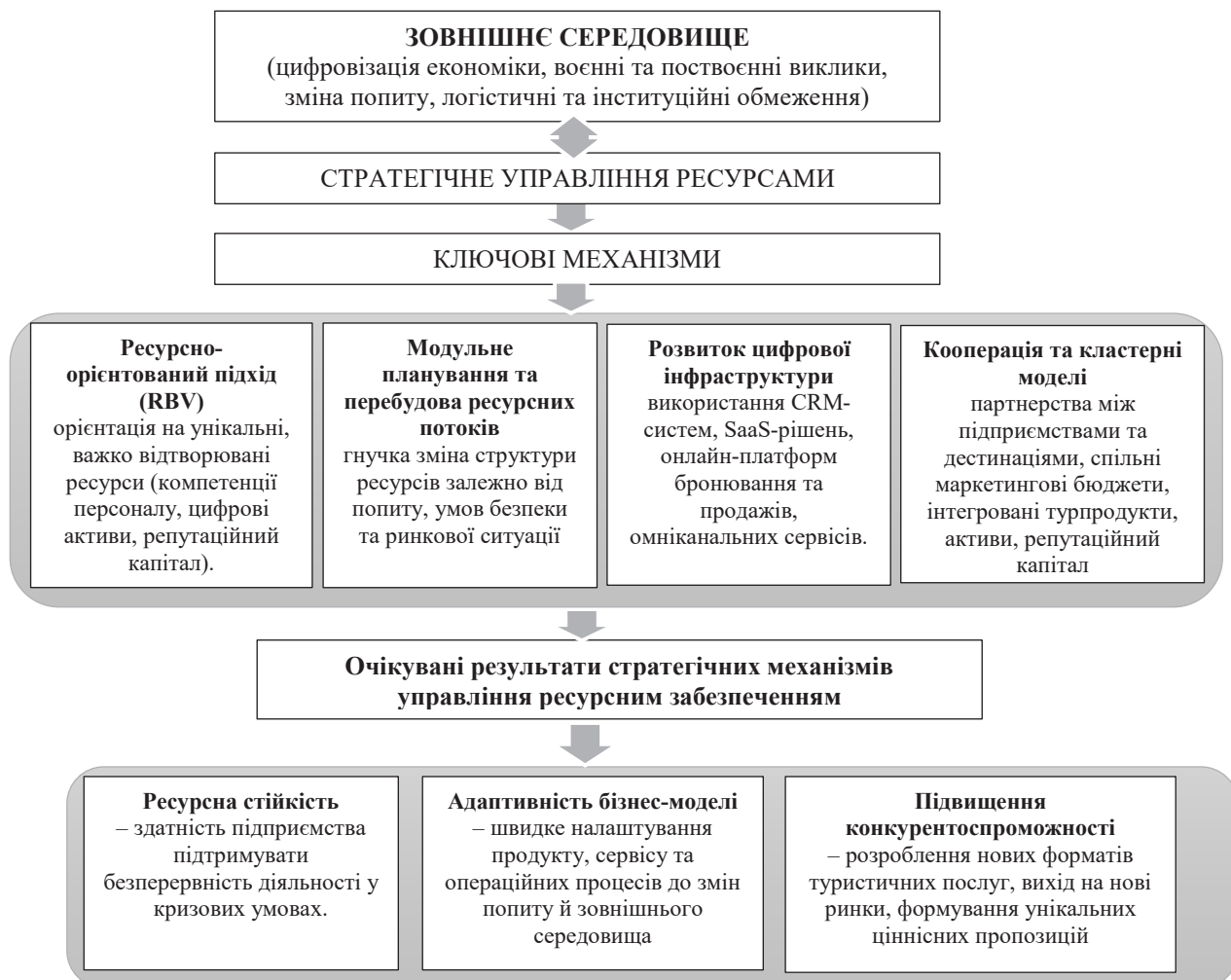


Рис. 1. Механізми стратегічного управління ресурсним забезпеченням туристичних підприємств та їх вплив на стійкість і адаптивність

Джерело: сформовано авторами

потоків та підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

3. Розвиток людського капіталу через підвищення цифрових і сервісних компетентностей персоналу, впровадження змішаних та дистанційних форм зайнятості, розширення партнерств з освітніми інституціями. Це дозволяє компенсувати втрати кадрів і сформувати нову модель професійної підготовки.

4. Кооперація та кластеризація туристичних підприємств, що передбачає спільне використання ресурсів, формування регіональних туристичних продуктів і маршрутизованих пакетів послуг, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності територій.

5. Запровадження гнучких фінансових інструментів, включаючи грантові програми, механізми державно-приватного партнерства, краудфандингові платформи та спеціалізовані фонди відбудови туристичної інфраструктури. Це дозволить забезпечити доступ до ресурсів та підтримати інвестиційну активність бізнесу.

Таким чином, удосконалення стратегічного менеджменту ресурсного забезпечення туристичних підприємств у післявоєнний період має базуватися на поєднанні технологічної модернізації, розвитку кадрового потенціалу, мережевої взаємодії та багатоканальної фінансової підтримки, що забезпечує стійкість, адаптивність і здатність до довгострокового розвитку у змінюваному економічному середовищі.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що стратегічний менеджмент ресурсного забезпечення туристичних підприємств стає визначальним у контексті цифрової трансформації та воєнних викликів. Ресурсний потенціал доцільно трактувати як динамічну систему, що охоплює матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційно-цифрові та інноваційні компоненти. Встановлено, що цифрові активи набувають статусу рівнозначних традиційним ресурсам, забезпечуючи персоналізацію сервісу, оптимізацію управління та підтримку операційної діяльності в кризових умовах.

Аналіз показав, що війна спричинила суттєві зміни в ресурсній базі туристичних підприємств – втрату частини інфраструктури, релокацію персоналу, трансформацію логістики й попиту. За таких умов стійкість забезпечується завдяки розвитку цифрової інфраструктури, модульному плануванню, застосуванню підходу RBV та кластерним моделям взаємодії.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління ресурсами включають розвиток цифрових платформ, модернізацію мате-

ріально-технічної бази, підвищення цифрових компетентностей персоналу, зміцнення партнерських мереж і використання гнучких фінансових інструментів відновлення. Їх реалізація сприятиме не лише відновленню діяльності, а й формуванню нових довгострокових конкурентних переваг у післявоєнний період.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ресурсної стійкості, індикаторів ефективності цифрових рішень, механізмів публічно-приватного партнерства у відбудові туристичної інфраструктури та впливу кластерних взаємодій на інвестиційний потенціал регіональних туристичних систем. Отримані результати формують базу для практичних рекомендацій щодо стратегічного планування та управління ресурсним забезпеченням підприємств у період післявоєнного відновлення.

Література:

1. Національна туристична організація України. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». Київ, 2024. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html
2. Driving the Tourism Recovery in Ukraine: аналітичний звіт. Google; Ukraine State Agency for Tourism Development. 2021. 60 с. URL: https://www.google.com/intl/uk_ua/drive-together-ukraine/
3. Roik O., Bublyk L. Synergy of investment, innovative and financial mechanisms in the development of resource provision of the tourism sector: Theoretical and methodological approaches and practical aspects. *Economics and Region*. 2024. № 3 (94). С. 22–29. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3478](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3478)
4. Gjorgievski M., Kozuharov S., Nakovski D. Typology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer. *UTMS Journal of Economics*. 2013. Vol. 4, № 1. P. 53–60.
5. Trusova N. V., Tanklevska N. S., Cherniavska T. A., Prystemskyi O. S., Yeremenko D. V., Demko V. S. Financial provision of investment activities of the subjects of the world industry of tourist services. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. Vol. 11, № 4 (44). P. 890–902. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.4\(44\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.4(44).13)
6. Kallmuenzer A., Nikolakis W. Strategic renewal in family tourism businesses: A resource-based view. *Tourism Management*. 2017. Vol. 62. P. 96–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.006>
7. Shaw G., Williams A. M. Tourism and innovation: Resource-based perspectives. *Annals of Tourism Research*. 2009. Vol. 36 (4). P. 577–594. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.05.002>
8. Camisón C., Forés B. Knowledge absorptive capacity and innovation in the hospitality sector: A strategic resource perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. 102940. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102940>
9. Hossain M. Strategic resource orchestration in tourism enterprises: A multi-level perspective. *Tourism Management Perspectives*. 2023. Vol. 45. 101066. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101066>

10. Martínez-Pérez A., García-Villaverde P., Elche D. Tourism clusters: Innovation, knowledge and resource interdependence. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 128. P. 453–463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.017>
11. Ndou V., Vecchio P. D., Secundo G. Designing smart tourism business models: Digital resources as strategic assets. *Current Issues in Tourism*. 2022. Vol. 25 (14). P. 2262–2279. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1963214>
12. Gomezelj D. Competitiveness and resources in the tourist destination: A resource-based approach. *Tourism Review*. 2016. Vol. 71 (3). P. 201–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2016-0018>
13. Benur A. M., Bramwell B. Tourism product development and diversification: Resource and strategic management perspectives. *Tourism Management*. 2015. Vol. 50. P. 213–224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
14. Олійник І. В. Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах воєнного стану: ризики, пріоритети та інноваційні підходи. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.98>
15. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 8 (24). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>
16. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів в туристичному бізнесі. *Проблеми розвитку економіки: журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5 (16). С. 17–28. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.2>
17. Безуглий І., Струк А. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (37). С. 250–262. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-250-262](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-250-262)
18. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 214 с.
19. Цвілий С. М., Михайлик Д. П., Бобрикін П. В. Стратегія розвитку туризму регіону в цифровій економіці. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16421531>
20. Kyiv School of Economics. Report on damages and losses to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_ENG_Report.pdf
21. Левченко С. П., Тітомир Л. А. Форсайт-дослідження впровадження інноваційних управлінських практик готельної сфери як чиннику підвищення їхньої конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. № 64. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-5>
3. Roik, O., & Bublyk, L. (2024). Synergy of investment, innovative and financial mechanisms in the development of resource provision of the tourism sector. *Economics and Region*, 3 (94), 22–29. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3478](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3478)
4. Gjorgievski, M., Kozuharov, S., & Nakovski, D. (2013). Typology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer. *UTMS Journal of Economics*, 4 (1), 53–60.
5. Trusova, N. V., Tanklevska, N. S., Cherniavska, T. A., Prystemskyi, O. S., Yermenko, D. V., & Demko, V. S. (2020). Financial provision of investment activities of the subjects of the world industry of tourist services. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11 (4), 890–902. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.4\(44\).13](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.4(44).13)
6. Kallmuenzer, A., & Nikolakis, W. (2017). Strategic renewal in family tourism businesses: A resource-based view. *Tourism Management*, 62, 96–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.006>
7. Shaw, G., & Williams, A. M. (2009). Tourism and innovation: Resource-based perspectives. *Annals of Tourism Research*, 36 (4), 577–594. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.05.002>
8. Camisón, C., & Forés, B. (2021). Knowledge absorptive capacity and innovation in the hospitality sector: A strategic resource perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102940. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102940>
9. Hossain, M. (2023). Strategic resource orchestration in tourism enterprises: A multi-level perspective. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101066. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101066>
10. Martínez-Pérez, A., García-Villaverde, P., & Elche, D. (2021). Tourism clusters: Innovation, knowledge and resource interdependence. *Journal of Business Research*, 128, 453–463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.017>
11. Ndou, V., Di Vecchio, P., & Secundo, G. (2022). Designing smart tourism business models: Digital resources as strategic assets. *Current Issues in Tourism*, 25 (14), 2262–2279. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1963214>
12. Gomezelj, D. (2016). Competitiveness and resources in the tourist destination: A resource-based approach. *Tourism Review*, 71(3), 201–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2016-0018>
13. Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and diversification: Resource and strategic management perspectives. *Tourism Management*, 50, 213–224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
14. Oliinyk, I. V. (2025). Stratehichnyi rozvytok i konkurentospromozhnist turystychnoho biznesu v umovakh voiennoho stanu: ryzyky, priorytety ta innovatsiini pidkhody [Strategic development and competitiveness of tourism business under martial law: risks, priorities and innovative approaches]. *Agrosvit*, 4, 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.98>
15. Zadoia, V. O., & Charkina, T. Yu. (2023). Stratehichnyi menedzhment v turyzmi: kluchovi aspekty [Strategic management in tourism: key aspects]. *Review of Transport Economics and Management*, 8 (24), 72–80. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>
16. Horodianska, L. V. (2023). Vidtvorennia ekonomichnykh resursiv v turystychnomu biznesi [Reproduction of economic resources in tourism business]. *Problemy rozvytku ekonomiky: zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 5 (16), 17–28. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.2>
17. Bezuglyi, I., & Struk, A. (2024). Stratehichni oriientyry finansovoho zabezpechennia tsyfrovoy transformatsii turystychnoho biznesu [Strategic guidelines for financial support of the digital transformation of tourism business]. *Problemy*

References:

1. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy (2024). Stratehichna Dorozhnia karta "Vidnovlennia maloho ta serednoho biznesu u sektori turyzmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh" [Strategic Roadmap for the Recovery of Small and Medium-Sized Businesses in the Tourism and Hospitality Sector 2023–2033]. Kyiv. Available at: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html
2. Google; Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy (2021). Driving the Tourism Recovery in Ukraine. 60 p. Available at: https://www.google.com/intl/uk_ua/drive-together-ukraine/

- i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1 (37), 250–262. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-250-262](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-250-262)
18. Hudz, O. Ye., & Strelnikova, S. Yu. (2021). *Upravlinnia strateichnymi zminamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Strategic change management of enterprises in the context of digital transformation]. Lviv: Halytska Vydavnycha Spilka.
 19. Tsvilii, S. M., Mykhailuk, D. P., & Bobrykin, P. V. (2025). *Stratehiia rozvytku turyzmu rehionu v tsyfrovii ekonomitsi* [Regional tourism development strategy in the digital economy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16421531>
 20. Kyiv School of Economics (2023). Report on damages and losses to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_ENG_-Report.pdf.
 21. Levchenko, S. P., & Titomyr, L. A. (2025). *Forsait-doslidzhennia vprovadzhennia innovatsiinykh upravlinskykh praktyk hotelnoi sfery* [Foresight study of implementing innovative management practices in the hotel industry]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 64, 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-64-5>

Summary. The article aims to substantiate theoretical approaches and develop practical recommendations for the strategic management of resource provision in tourism enterprises under the conditions of digital transformation and wartime challenges in Ukraine. The study highlights that ensuring the resilience, adaptability, and recovery capacity of tourism enterprises require a comprehensive rethinking of their resource base. The conceptual review synthesises contemporary interpretations of resource provision and clarifies the structure of resource potential by acknowledging the growing significance of digital, knowledge-based, and network resources alongside material, financial, and human resources. The research examines the impact of digitalisation on the formation and use of the resource potential of tourism enterprises, demonstrating how digital platforms, cloud services, data analytics, remote work models, and online customer interaction tools become integral components of competitive strategies. Special attention is given to the wartime context, which has intensified disruptions in infrastructure, labour mobility, financing access, and market stability. The article identifies the key risks and constraints associated with limited resource accessibility during wartime, including the fragmentation of logistics networks and the decline in physical capacity. Based on this analysis, the study proposes strategic mechanisms for managing resource provision to enhance organisational resilience and adaptability. These mechanisms include modular resource planning, the development of digital infrastructure, strengthening partnership and cluster networks, and implementing knowledge-based capacity-building strategies. The findings emphasise that the improvement of strategic management systems for resource provision can play a central role in the post-war recovery of the tourism sector and contribute to its sustainable transformation under continued digitalisation.

Keywords: adaptability, digital transformation, resource provision, resilience, strategic management, tourism enterprises.

Стаття надійшла: 12.10.2025

Стаття прийнята: 23.10.2025

Стаття опублікована: 05.11.2025