

А. А. Нестерук,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1915-4618>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.376

СТРАТЕГІЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

А. Nesteruk,
Postgraduate student of the Department of Public Management
and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT OF HOSPITALITY SECTOR DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню стратегічного публічного управління у процесах відновлення та розвитку сфери гостинності України в умовах повоєнного періоду. У роботі систематизовано наукові підходи до визначення понять "сфера гостинності" та "стратегічне управління", що дозволило глибше осмислити їх зміст, структуру та прикладне значення для формування ефективної державної політики. На основі критичного аналізу сучасних концепцій і дефініцій сформульовано авторське бачення трактування поняття "сфера гостинності" як цілісної соціально-економічної системи, діяльність якої спрямована на забезпечення умов для комфортного перебування, відпочинку, обслуговування та задоволення потреб населення й відвідувачів країни. Уточнено зміст "стратегічного публічного управління сферою гостинності", що розглядається як цілеспрямована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування довгострокових пріоритетів розвитку галузі, забезпечення узгодженості інтересів стейкхолдерів та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Описано ключові структурні елементи сфери гостинності та запропоновано модель її розвитку, яка включає взаємопов'язані світову, національну та місцеву підсистеми, а також комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Методом SWOT-аналізу охарактеризовано масштабний руйнівний вплив війни на сектор, ідентифіковано критичні виклики, серед яких — руйнування інфраструктури, втрата кадрів, падіння туристичної активності та зміна безпекових умов, а також окреслено потенційні можливості для трансформації, пов'язані з оновленням галузевих стандартів, розширенням міжнародної співпраці, розвитком внутрішнього туризму та впровадженням інноваційних сервісних рішень.

Обґрунтовано необхідність розробки сучасних стратегій публічного управління, що враховують безпекові, інфраструктурні, кадрові, інвестиційні та маркетингові аспекти розвитку. Визначено стратегічні напрями дій держави та громад, які мають забезпечити сталий, інклюзивний і технологічно орієнтований розвиток сфери гостинності як важливого каталізатора економічного, культурного та соціального відродження України в повоєнний період.

The article is devoted to the theoretical substantiation of strategic public management in the processes of restoration and development of the hospitality sector of Ukraine in the post-war period. The work systematizes scientific approaches to the definition of the concepts of "hospitality sector" and "strategic management", which allowed a deeper understanding of their content, structure and applied significance for the formation of effective state policy. Based on a critical analysis of modern concepts and definitions, the author's vision of the interpretation of the concept of "hospitality sector" as an integral socio-economic system, the activities of which are aimed at providing conditions for comfortable stay, recreation, service and satisfaction of the needs of the population and visitors of the country, is formulated. The content of "strategic public management of the hospitality sector", which is considered as a purposeful activity of state authorities and local governments to form long-term priorities for the development of the industry, ensure the consistency of stakeholders' interests and rational use of resource potential, is specified.

The key structural elements of the hospitality sector are described and a model of its development is proposed, which includes interconnected global, national and local subsystems, as well as a complex of internal and external factors of influence. The large-scale destructive impact of the war on the sector is characterized by the SWOT analysis method, critical challenges are identified, including the destruction of infrastructure, loss of personnel, decline in tourist activity and changes in security conditions, and potential opportunities for transformation are outlined, related to the updating of industry standards, expansion of international cooperation, development of domestic tourism and implementation of innovative service solutions.

The need to develop modern public management strategies that take into account security, infrastructure, personnel, investment and marketing aspects of development is substantiated. Strategic directions of action for the state and communities have been identified, which should ensure sustainable, inclusive and technologically oriented development of the hospitality sector as an important catalyst for the economic, cultural and social revival of Ukraine in the post-war period.

*Ключові слова: стратегічне публічне управління, сфера гостинності, туризм, повоєнне відновлення.
Key words: strategic public management, hospitality, tourism, post-war reconstruction.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила безпрецедентні руйнування та трансформації в усіх сферах життя, включно зі сферою гостинності. Цей сектор, що є критично важливим для економічного відродження, створення робочих місць, залучення інвестицій, зміцнення міжнародного іміджу країни та психологічної реабілітації суспільства, зазнав катастрофічних втрат. А саме: зруйнована інфраструктура, втрачено кадровий потенціал, паралізовано туристичні потоки, зросли безпекові ризики.

В умовах повоєнного відновлення, яке буде тривалим, складним і відбуватиметься на тлі постійних викликів (відновлення інфраструктури, розмінування територій, психологічна реабілітація населення, фінансові обмеження, потреба інтеграції в європейський простір), традиційні підходи до управління розвитком сфери гостинності виявляються недостатніми та малоефективними. Виникає гостра необхідність у розробці та впровадженні інноваційного, адаптивного та ефективного механізму стратегічного публічного управління, який би не лише забезпечив фізичну відбудову галузі, а й сприяв її якісній трансформації, переорієнтації на нові види ту-

ризму (медичний, реабілітаційний, екологічний, меморіальний), інтеграції європейських стандартів, цифровізації, розвитку інклюзивної інфраструктури та підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку. Відсутність такого цілісного, системного та гнучкого управлінського підходу може призвести до хаотичного відновлення, неефективного використання ресурсів та упущених можливостей для сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні теоретичні та методологічні засади стратегічного публічного управління є ґрунтовно розробленими у світовій науковій думці (М. Портер, Г. Мінцберг) та в Україні (В. Бакуменко, В. Луговий, Н. Нижник, В. Малиновський та багато інших). Досліджено принципи, функції, інструменти, етапи розробки та реалізації стратегій у публічному секторі, питання ефективності та оптимізації управлінських процесів. Проте, специфіка управління в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення з трансформаційною економікою є менш вивченою. Питання розвитку сфери гостинності, її економічної ролі, маркетингу, менеджменту, інновацій, сталості та конкурентоспроможності є предметом широких досліджень як за кордоном (Р. В'єнс, С. Метьюс, Д. Котлер та ін.), так і в Україні (Е. Щепанський, Л. Гопка-

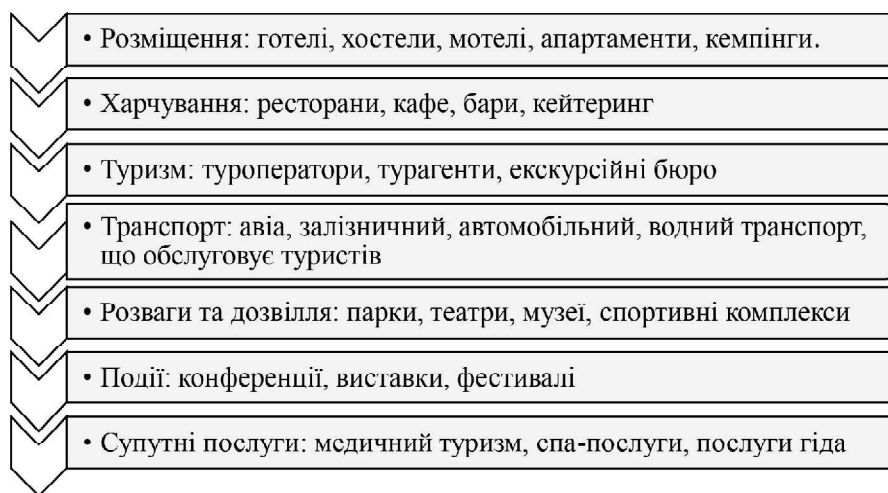


Рис. 1. Елементи поняття "сфера гостинності"

Джерело: складено автором.

ло, О. Любіцева, Кувіка Г., Черчик Л. та багато інших). Існують численні роботи з питань державної політики у сфері туризму, регіонального розвитку туристичних дестинацій. Вчені, такі як Мітяєва Т. Л., Горішевський П. А., Даниленко-Кульчицька В. А., Румянцева І. Б., Мендела І. Я. у своїх статтях аналізують негативний вплив війни, зміну поведінки споживачів та трансформацію внутрішнього туризму. Незважаючи на значну кількість публікацій, що з'явилися протягом останніх років, все ще існують невирішені питання та прогалини в дослідженнях. Поряд з цим, дослідження сфери гостинності в умовах повномасштабної війни, її руйнівних наслідків та перспектив відновлення для України є новим і знаходиться на стадії формування. Тому відновлення саме сфери гостинності як об'єкта стратегічного публічного управління в контексті повоєнної України набуває особливої актуальності. Це і зумовило вибір теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основ стратегічного публічного управління розвитком сфери гостинності України в умовах повоєнного відновлення для забезпечення її сталого розвитку, конкурентоспроможності та відповідності новим викликам.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сфера гостинності (включаючи туризм, готельний та ресторанний бізнес) є одним із найважливіших секторів економіки, що генерує значні доходи, створює робочі місця та сприяє розвитку регіонів. В Україні, до повномасштабного вторгнення, цей сектор демонстрував стабільне зростання та мав великий потенціал завдяки унікальному історико-культурному спадку, природним ландшафтам. Проте, з 24 лютого 2022 року, сфера гостинності зазнала катастрофічних втрат. Зруйнована та пошкоджена інфраструктура, безпекові ризики, втрата кадрового потенціалу, припинення міжнародного туризму та різке скорочення внутрішнього — все це поставило галузь на межу виживання.

Оскільки вихідними категоріями дослідження є "сфера гостинності" та "стратегічне публічне управління", варто приділити увагу дефініціям зазначених понять. У вузькому розумінні, сфера гостинності — це сукупність підприємств та організацій, що надають послуги з розміщення (готелі, хостели, апартаменти), харчування (ресторани, кафе, бари) та пов'язаних з ними сервісів для осіб, які перебувають поза межами свого постійного місця проживання.

Погоджуємось з думкою Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г., що зміст поняття "сфера гостинності" сформовано як поєднання термінів "сфера" [2] (область дії, межі поширення чого-небудь) та "гостинність" — мистецтво приймати клієнтів, тобто споживачів послуг готельного, туристичного, екскурсійного, ресторанного та інших форм і видів бізнесу [3].

Поряд з цим, гостинність (англійською "hospitality") має походження від латинського "hospitium" (Госпіції). В основі цього поняття лежить слово "host" (господар), "hospice" (притулок), "hotel" (палац або будинок палацового типу, призначений для перебування у ньому важливих гостей) [4].

Бойко М., Гопкало Л. гостинність вважають "системою зі створення комфортного перебування подорожуючого поза місцем постійного проживання. До цієї системи входять: послуги розміщення, харчування, додаткові послуги необхідні проживаючому для повноцінної життєдіяльності..." [5, с. 28].

На думку Нагернюк Д., Коваленко Л. "гостинність — це складний економічний, соціальний, культурний, психологічний феномен, універсальна категорія повсякденно-побутової культури, відображеної у національних традиціях, толерантності і турботі про гостя" [3, с. 53].

Як бачимо, за вищевказаними трактуваннями, не існує єдиного підходу до пояснення поняття сфери гостинності. Можна виділити такі основні підходи: абстрактний без формалізації об'єкта та структури, як культурна традиція, синонім поняттю туризм, як сфера туризму, як самостійна, складна соціально-економічна система [6].

Вважаємо, що використання терміну "сфера гостинності" має низку значних переваг порівняно з вужчими поняттями, такими як "туризм" або "готельно-ресторанний бізнес". Ці переваги особливо важливі в контексті

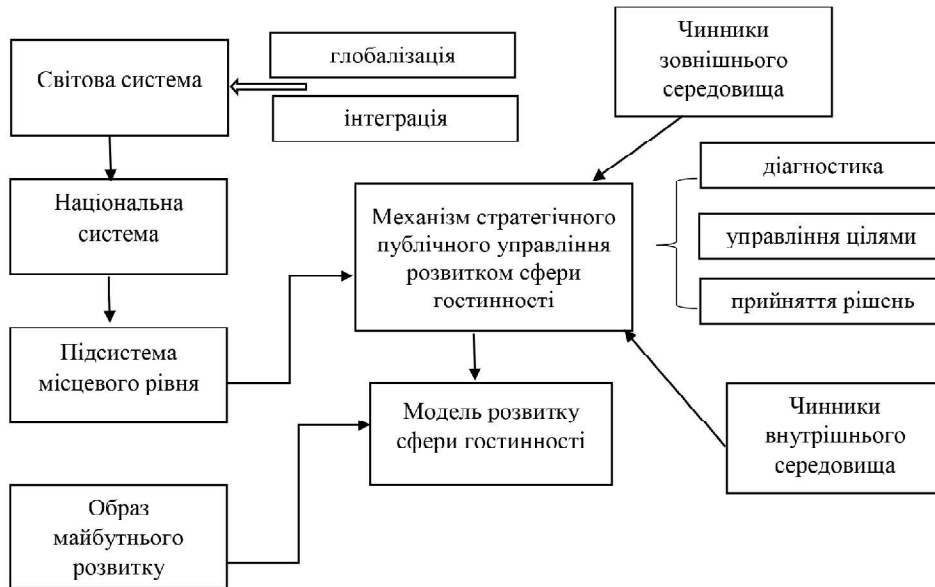


Рис. 2. Модель розвитку сфери гостинності

Джерело: складено автором.

стратегічного публічного управління та комплексного розвитку галузі. До того, термін "сфера гостинності" є набагато ширшим і включає в себе не лише безпосередньо туристичні послуги чи роботу готелів і ресторанів, а й усі супутні сервіси, що створюють цілісний досвід для гостя. Сюди входять транспортні послуги, розваги, культурні заходи, медичний та оздоровчий туризм, організація подій (MICE-індустрія), послуги гідів, сувенірна продукція, а також забезпечення загального комфорту та безпеки перебування (рис. 1).

Крім цього, саме поняття "гостинність" за своєю суттю означає тепле, привітне та уважне ставлення до гостя, що особливо притаманне для української культури. Також "сфера гостинності" дозволяє розробляти єдині стратегії, які охоплюють весь спектр послуг, інтегруючи їх у загальні програми регіонального та національного розвитку.

На основі аналізу наукових підходів, сформулюємо власне бачення трактуванню поняття "сфера гостинності". Отже, це динамічна система економічних, соціальних та культурних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання (постачальниками послуг) та споживачами (гостями, туристами), метою якої є надання комплексних послуг з тимчасового проживання, харчування, дозвілля, рекреації та супутніх сервісів, що забезпечують комфортне перебування та позитивні враження, сприяючи розвитку людського потенціалу та економічному зростанню. Ключові елементи, що входять до визначення зазначено на рис. 1.

Наступне визначення, якому варто приділити увагу в межах дослідження, є стратегічне публічне управління. За визначенням низки науковців, стратегічне управління — це безперервний процес, що включає визначення цілей, багаторівневий опис регіону, вибір шляхів реалізації стратегії, організацію процесів комунікації та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем регіону, контроль за її виконанням [8].

Окремі дослідники зауважують, що стратегічне управління є водночас процесом і результатом, оскільки в його фундамент закладено постановку цілей та зав-

дань, а також пошук способів їх досягнення і виконання [9].

На нашу думку, стратегічне публічне управління розвитком сфери гостинності — це системний, циклічний та адаптивний процес формування, реалізації, моніторингу та коригування державної та регіональної політики, що здійснюється органами публічної влади у партнерстві з приватним сектором, громадськими організаціями та міжнародними інституціями, з метою забезпечення сталого, інклюзивного, інноваційного та безпечного розвитку готельно-ресторанного, туристичного та супутніх секторів, підвищення їхньої конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу країни та задоволення потреб населення та гостей у якісних послугах, особливо в умовах повоєнного відновлення України.

Нам імпонують погляди М. Латиніного, Т. Лозинської, І. Дунаєва, які під стратегічним управлінням розуміють процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється з огляду на об'єктивну оцінку його стану з урахуванням змін зовнішнього середовища та побудови тенденцій подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку [10].

Такий підхід можна застосувати до стратегічного публічного управління розвитком сфери гостинності. Тобто, фактично, це постійний вплив органів публічного управління на сферу гостинності шляхом постійного аналізу, моніторингу, оцінки стану цієї сфери, а також пошук напрямів розвитку з врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників. Результатами такого впливу може бути побудова моделі, стратегії, концепції розвитку тощо. В авторській інтерпретації модель розвитку сфери гостинності зображена на рис. 2.

Як бачимо з рис. 2, модель розвитку сфери гостинності — це інтегрована, багаторівнева та динамічна концепція, яка описує процес формування, функціонування та трансформації галузі. Вона включає ключові компоненти (світова, національна, місцева підсистеми), що взаємодіють між собою, а також чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на її розви-

Таблиця 1. SWOT-аналіз сфери гостинності України

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Унікальна історико-культурна спадщина та природні ресурси Гостинність та толерантність населення Потенціал для нових видів туризму Розвиток внутрішнього туризму Наявність розвинених регіональних туристичних кластерів	Недостатня розвиненість інфраструктури Дефіцит кваліфікованих кадрів та їхній відтік Проблеми із безпекою та цивільним захистом Низька конкурентоспроможність за ціною/якістю Бюрократичні перепони та корупційні ризики
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Міжнародна підтримка та грантові програми Європейська інтеграція Світовий інтерес до України та її історії Цифрова трансформація та розвиток e-government Використання потенціалу діаспори	Тривалі безпекові ризики Економічна нестабільність та інфляція Масштабна міграція населення Зміна клімату та екологічні ризики Конкуренція з іншими країнами

Джерело: складено автором.

ток. На нашу думку, в контексті стратегічного публічного управління та умов повоєнного відновлення України, модель розвитку сфери гостинності має бути адаптивною, стійкою та орієнтованою на сталий, інклюзивний та інноваційний розвиток.

На окрему увагу заслуговує підхід І. Архипенко, який зауважує, що стратегічне управління покликане виявляти сприятливі можливості внутрішнього й зовнішнього середовища та використання їх для реалізації визначених місії, цілей, оперативних завдань, ставити пріоритети стратегічного розвитку, передбачати та усувати ризики, розв'язувати проблеми адаптації до змін у процесі досягнення цілей, здійснювати моніторинг та оцінку [11].

Зазначений підхід підштовхує нас до застосування SWOT-аналізу сфери гостинності. Зауважимо, що SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є потужним інструментом для стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на функціонування та розвиток сфери

гостинності. Крім цього, в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення України цей аналіз набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє своєчасно виявити найбільш уразливі складові сфери гостинності та визначити потреби її стабілізації. Він підсилює формування обґрунтованих пріоритетів державного управління та сприяє виробленню комплексних рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і відновлення галузевої інфраструктури. У цьому контексті результати аналізу (табл. 1) стають важливим інструментом для розробки стратегій розвитку, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності сфери гостинності України.

SWOT-аналіз чітко показує, що сфера гостинності України знаходиться в унікальній, але надзвичайно складній ситуації. Вона має значний потенціал у вигляді таких елементів:

— багатой історико-культурної спадщини (Київ, Львів, Одеса, Кам'янець-Подільський),

Таблиця 2. Стратегічні напрямки публічного управління розвитком сфери гостинності

Напрямок	Можливості реалізації
Забезпечення безпеки та відновлення довіри	Розробка та впровадження національних стандартів безпеки для об'єктів гостинності (протипожежна безпека, цивільний захист, протоколи реагування на надзвичайні ситуації). Державна підтримка процесів розмінування та очищення територій. Посилення інформаційної безпеки.
Відновлення та розвиток інфраструктури	Розробка генерального плану відновлення туристичної інфраструктури, інтегрованого у загальний план відбудови країни. Залучення інвестицій через механізми державно-приватного партнерства, пільгове кредитування, грантові програми. Модернізація транспортної інфраструктури.
Маркетинг, просування та ребрендинг України	Розробка та реалізація національної маркетингової стратегії України як повоєнної туристичної дестинації з акцентом на унікальні види туризму.
Нормативно-правове та інституційне забезпечення	Гармонізація національного законодавства у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу з стандартами ЄС.
Сталий та інклюзивний розвиток	Впровадження стандартів безбар'єрності. Розвиток екотуризму, агротуризму та інших видів «зеленого» туризму.
Формування та розвиток кадрового потенціалу	Державні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації для працівників сфери гостинності, що втратили роботу або бажають повернутися в галузь.

Джерело: систематизовано та згруповано за даними [15; 16; 17].

— різноманітних природних ландшафтів, краєвидів та унікальних екосистем (Карпати, Чорноморське узбережжя, річки, озера, степи),

— відкритості до культурного обміну та спілкування,

— появі та розвитку нових видів туризму (меморіальний, патріотичний, волонтерський, реабілітаційний, медичний туризм),

— формуванні мережі місцевих турпродуктів та де-стинацій,

— зростанні популярності внутрішніх подорожей, що створило певну базу для майбутнього відновлення.

Поряд з цим, сфера гостинності України стикається з колосальними внутрішніми проблемами (зруйнована інфраструктура, природні ландшафти внаслідок військових дій, замінування територій, проблеми з водопостачанням, електроенергією, зв'язком у деяких регіонах, кадрові втрати, недостатня кількість та облаштованість укріплень на об'єктах гостинності, питання безпеки, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на енергоносії, матеріали, продукти, що збільшує собівартість послуг тощо) та зовнішніми загрозами (безпекові ризики, економічно-соціальна нестабільність) [12; 13; 14]. Водночас, існують безпрецедентні можливості завдяки міжнародній підтримці, євроінтеграції та світовому інтересу до України.

Тому, ефективне стратегічне публічне управління має зосередитися на максимізації використання сильних сторін та можливостей, наприклад, через цільові програми підтримки, промоцію, залучення інвестицій, а також нейтралізації або мінімізації слабких сторін та загроз шляхом вдосконалення законодавства, розвитку інфраструктури, кадрових програм, забезпечення безпеки та боротьби з корупцією. Вважаємо, що лише комплексний, скоординований та адаптивний підхід дозволить сфері гостинності України не лише відновитися, а й трансформуватися у сучасний, конкурентоспроможний та стійкий сектор економіки, що стане одним із драйверів повоєнного відродження. В таблиці 2 окреслимо стратегічні напрями публічного управління розвитком сфери гостинності.

Переконані, що стратегічне публічне управління розвитком сфери гостинності в умовах повоєнного відновлення України є складним, але необхідним процесом. Це не просто завдання з відновлення втраченого, а можливість для якісної трансформації та інтеграції галузі у європейський та світовий простір. Зазначимо, що успіх цієї стратегії залежить від:

1. Чіткого бачення та реалістичних цілей (цілі мають відповідати SMART-критерію).

2. Ефективної координації зусиль органів публічної влади.

3. Активного залучення приватного сектору через прозорі механізми ДПП та створення сприятливого інвестиційного клімату.

4. Потужної міжнародної підтримки та ефективного використання донорської допомоги.

5. Безпекового імперативу та відновлення довіри.

6. Фокусу на інновації, діджиталізацію, сталість та інклюзивність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження проблеми стратегічного публічного управління розвитком сфери гостинності є не лише актуальним науковим викликом, а й має величезне практичне значення для успішного повоєнного відновлення України, її інтеграції в європейське та світове співтовариство, а також для забезпечення добробуту та безпеки громадян.

Розвиток сфери гостинності може стати одним із ключових драйверів економічного зростання, відновлення людського капіталу та формування нового позитивного іміджу України як країни, що відбудовується, інвестує у майбутнє та відкрита для світу. Стратегічне публічне управління має забезпечити не лише успішне відновлення об'єктів, а й створення умов для процвітання української гостинності як символу стійкості, незламності та відкритості. Подальші дослідження будуть орієнтовані на поглиблене обґрунтування та розширення стратегій публічного управління сферою гостинності в умовах війни та повоєнного відновлення України, а також на вивченні світового досвіду подолання негативних наслідків військового вторгнення на туризм.

Література:

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

2. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%D1%F4%E5%F0%E0>

3. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Особливості сфери гостинності: дефініція поняття "гостинність". Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". Випуск 59. 2021. С. 50—54.

4. Шаповаленко Д., Соколов Д., Карюк А., Панченко К. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 134—137. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25>

5. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.

6. Кувіка Г., Черчик Л. Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2025. 324 с.

7. Щепанський Е. В. Державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні: теорія, методологія та практика: монографія. Хмельницький університет управління та права. Хмельницький: вид-во ХУУП, 2018. 326 с.

8. Зверяков М., Кухарська Н., Клевцевич Н., Шараг О. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса: Атлант BOI COIU, 2019. 241 с.

9. Тертичка В. Тертичка В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

10. Латинін М., Лозинська Т., Дунаєв І. Стратегічне планування: навчальний посібник / за заг. ред. О. Амосова. Харків, 2013. 248 с.

11. Архипенко І. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 2 (22). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=pandr_2019_2_21

12. Міт'яєва Т. Л., Горішевський П. А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979>

13. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19—23. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190>

14. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

15. Дишкантук О. В. Інституційна гармонізація та міжнародні стандарти в розвитку індустрії гостинності. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 4 (97), 2024. С. 112—121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-16>

16. Матвійчук Л., Дашук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

17. Красномоветь В. А., Машкова О. В. Оцінка екологічних ініціатив в діяльності закладів готельно-ресторанної галузі в Україні під час війни. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 54—62. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515>

References:

1. Surmin, Yu.P. Bakumenko, V.D. and Mykhnenko, A.M. (2010), Entsiklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine

2. Dictionary of foreign words (2025), available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D1%F4%E5%F0%E0> (Accessed 05 Dec 2025).

3. Naherniuk, D.V. and Kovalenko, L.H. (2021), "Features of the hospitality industry: definition of the concept of "hospitality"", Infrastruktura rynku, vol. 59, pp. 50—54.

4. Shapovalenko, D. Sokolov, D. Kariuk, A. and Panchenko, K. (2023), "Prospects for the development of hotel chains in the tourism market of Ukraine", Molodyj vchenyj, vol. 3 (115), pp. 134—137. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25>

5. Bojko, M.H. and Hopkalo, L.M. (2006), Orhanizatsiya hotel'noho hospodarstva [Organization of the hotel industry], Kyiv, nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

6. Kuvika, H. and Cherchuk, L. (2025), Sfera hostynnosti Ukrainy: teoriia, metodolohiia, stratehichni napriamy vidnovlennia konkurentospromozhnosti [The

hospitality industry of Ukraine: theory, methodology, strategic directions for restoring competitiveness], Vezha-Druk, Luts'k, Ukraine.

7. Schepans'kyj, E.V. (2018), Derzhavne rehuliuвання rozvytku turystychno-rekreatsijnoi sfery v Ukraini: teoriia, metodolohiia ta praktyka [State regulation of the development of the tourism and recreation sector in Ukraine: theory, methodology and practice], Khmel'nyts. un-t upr. ta prava, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

8. Zveryakov, M.I. Kukharska, N.O. Klevtsevich, N.A. and Sharag O.S. (2019), Stratehuvannya rehional'noho rozvytku: teoriya, metodolohiya, kontseptsiya: monohrafiya [Regional development strategy: theory, methodology, concept: monograph], Atlant VOI SOIU, Odesa, Ukraine.

9. Tertychka, V. and Tertychka, V. (2014), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], NADU, Kyiv, Ukraine.

10. Latynin, M. Lozyn's'ka, T. and Dunaiev, I. (2013), Stratehichne planuvannya [Strategic planning], Kharkiv, Ukraine.

11. Arkhypenko, I. (2019), "Strategic management of the development of united territorial communities", Publichne administruvannya: teoriia ta praktyka, vol. 2(22), available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=pandr_2019_2_21 (Accessed 05 Dec 2025).

12. Mitiaieva, T.L. and Horishevs'kyj, P.A. (2024), "War and the hotel and restaurant industry: challenges and adaptation", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979> (Accessed 05 Dec 2025).

13. Danylenko-Kulchytska, V.A. (2022), "The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine", Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi, vol. 6, pp. 19-23, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190> (Accessed 05 Dec 2025).

14. Rumiantseva, I.B. and Mendela, I.Ya. (2024), "The hotel industry of Ukraine in wartime", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

15. Dyshkantiuk, O.V. (2024), "Institutional harmonization and international standards in the development of the hospitality industry", Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vol. 4 (97), pp. 112—121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-16>

16. Matvijchuk, L. and Daschuk, Yu. (2022), "European vector of sustainable development of the hospitality industry of Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

17. Krasnomovets', V.A. and Mashkova, O.V. (2023), "Assessment of environmental initiatives in the activities of hotel and restaurant establishments in Ukraine during the war", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment, vol. 57, pp. 54—62, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515> (Accessed 05 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.