

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-43>

УДК 338.48

JEL Classification: Z32

КОРОЛЮК Софія

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

<https://orcid.org/0009-0000-5364-8116>

e-mail: cony99914@gmail.com

ТЕОРЕТИСНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано теоретичні основи та регіональні особливості інтеграції принципів сталого розвитку в управління підприємствами туристичної сфери України в умовах глобальних трансформацій та воєнних викликів. Встановлено, що еволюція концепції сталого розвитку простежується від її класичного триєдиного трактування до сучасної парадигми стійкості, розширеної чинником комплексної безпеки. Сформовано авторське визначення сталого розвитку підприємств туристичної сфери, яке інтегрує економічну, екологічну стійкість, соціальну відповідальність та комплексну безпеку. На основі концепції потрібного результату діяльності систематизовано ключові фактори сталості для підприємств. Виявлено специфічні виклики для західного регіону України як тилового хабу, зокрема щодо людського капіталу, інклюзії, забезпечення екологічної стійкості довкілля та необхідності використання цифровізації і кластерного підходу у відновленні. Запропоновано Концептуальну модель інтеграції викликів сталого розвитку на системному рівні, що відображає багатаспектний вплив на управлінські бар'єри туристичного бізнесу в умовах війни.

Ключові слова: сталий розвиток; управління; стратегування; туризм; сфера гостинності; трансформація; цифровізація; екологічні фактори; соціальні фактори; економічні фактори; війна.

KOROLIUK Sofia

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING THE STRATEGIC GUIDELINES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES IN THE WESTERN REGION OF UKRAINE

The article analyzes the theoretical foundations and regional specifics of integrating sustainable development principles into the management of tourism enterprises in Ukraine amidst global transformations and military challenges. It is established that the evolution of the sustainable development concept progresses from its classical tripartite interpretation (economic, environmental, social) to a modern resilience paradigm, expanded by the factor of comprehensive security. The author's definition of sustainable development for tourism enterprises is formulated, integrating economic and environmental sustainability, social responsibility, and comprehensive security. Based on the Triple Bottom Line concept, key sustainability factors for enterprises are systematized.

The study emphasizes that in the context of ongoing global crises, the classical TBL framework is insufficient and must be upgraded to a resilience framework, where security acts as a critical prerequisite for operational and strategic recovery. The systematization of factors reveals a critical shift from mere profit generation to ensuring the adaptability and long-term viability of hospitality businesses.

Specific challenges for the Western region of Ukraine as a rear hub are identified, particularly concerning human capital, inclusion, ensuring environmental sustainability, and the necessity of utilizing digitalization and the cluster approach in recovery. The analysis highlights that these challenges are filtered through the multi-level influence of macro, meso, and micro factors. A Conceptual Model for integrating sustainable development challenges at the systemic level is proposed, reflecting the multifaceted impact on management barriers within the tourism business during wartime. The research concludes that successful sustainable recovery requires the synchronization of state policy, regional strategies, and the strategic readiness of the business sector.

Keywords: sustainable development; management; strategizing; tourism; hospitality sector; transformation; digitalization; environmental factors; social factors; economic factors; war.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Королук Софія

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

В умовах глобальних трансформацій та сучасних викликів українська туристична галузь опинилася в ситуації глибокої структурної кризи, що вимагає нових підходів до управління, які базуються на принципах сталого розвитку. Необхідність відновлення внутрішнього туризму після значних економічних шоків не може обмежуватися лише поверненням до докризових показників, а потребує якісної трансформації, орієнтованої на підвищення стійкості, безпеки та адаптивності регіональних туристичних систем.

Розуміння сутності сталого розвитку та його інтеграція в управління є необхідною передумовою для формування ефективних механізмів відновлення внутрішнього туризму. Дослідження безпосередньо пов'язане з реалізацією 17 Цілей сталого розвитку ООН в рамках Порядку денного до 2030 року, зокрема в

контексті Національної доповіді щодо ЦСР, де туристична сфера забезпечує досягнення низки глобальних цілей. На практичному рівні, результати дослідження є важливими для державної політики та стратегічного менеджменту туристичних підприємств, особливо в тилкових регіонах, які функціонують як внутрішній «буфер стійкості».

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні дослідження поняття «сталого розвитку», його сутність, концепції, принципи та параметричні характеристики, у своїх працях здійснювали такі іноземні науковці, як: Тім Сток, Майкл Обенаус, Саша Кунц, Хольгер Коль [1]; Ахмед Імран Хунжра, Мухаммад Азам, Марія Джузеппіна Бруна, Пітер Верхувен, Мамдух Абдулазіз Салех Аль-Фар'ян [2]; Ді Ван, Фан'юй Дін, Цзін'їн Фу, Дун Цзян [3]. Вони досліджують сталий розвиток як багатовимірне, трансфакторне явище, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та гармонію з природним середовищем, часто через призму Індустрії 4.0 та сталості створення цінностей.

Поняття сталого розвитку, його сутності та перспектив висвітлюються у працях багатьох українських науковців у сфері економіки: Петролюк Ю., Гребенюк Н. [4], Гречко А., Очеретяна О. [5] та Нагара М. [6]. Науковці розглядають сталий розвиток як задоволення потреб людства, що базується на соціальних гарантіях, екологічній безпеці та стабільному зростанні підприємства у трьох взаємопов'язаних сферах — економічній, екологічній і соціальній. Для туристичної сфери, науковці підтверджують важливість трикомпонентної моделі: економічний результат, довкілля та соціум.

Над дослідженням сталого розвитку туристичної сфери та її підприємств і формування базових трактувань даного явища працювали такі вчені: Єрко І. [7], Лебедев І. [8], Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. [9]. Українські науковці розглядають сталий розвиток туристичних підприємств як інтегрований процес, де економічна вигода є результатом досягнення екологічної гармонії та соціальної справедливості.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри широку інституціоналізацію поняття сталого розвитку, в українському науковому дискурсі досі спостерігається неоднозначність у його перекладі. Термін «sustainable development» трактується як «сталий розвиток», «стійкий розвиток» або «збалансований розвиток», що породжує певний концептуальний оксиморон, адже кожен з перекладів акцентує на різних смислових аспектах оригінального терміну. Така лінгвістична варіативність свідчить про необхідність системного підходу до трактування сутності поняття сталого розвитку в українському економічному контексті.

Насамперед, в умовах війни залишається не до кінця концептуалізованою та деталізованою система інтеграція чинника комплексної безпеки в управлінську практику туристичних підприємств. Хоча необхідність безпеки як такої визнається, її введення в класичну модель Triple Bottom Line як четвертого, критичного елемента, що виступає основою стійкості, не набуло достатнього теоретичного обґрунтування.

Крім того, виникає потреба у систематизації та осмисленні специфіки регіональних викликів. Загальнодержавні виклики, спричинені війною, міграційними процесами, інфраструктурними обмеженнями та дефіцитом фінансування, по-різному фільтруються та підсилюються регіональною специфікою тилкових областей. Необхідно проаналізувати, як саме західний регіон України, функціонуючи як внутрішній хаб стійкості, реагує на ці виклики в контексті людського капіталу, інклюзії та екологічної стійкості, і як ці регіональні особливості повинні бути відображені у стратегічних орієнтирах туристичних підприємств. Також актуальною залишається відсутність цілісної концептуальної моделі викликів, яка б наочно відображала структурно-логічний взаємозв'язок між багаторівневим аспектом впливу. Розробка такої моделі є необхідною для розуміння архітектури управлінських бар'єрів сталого розвитку підприємств сфери гостинності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є поглиблення теоретичних засад дослідження сталого розвитку підприємств туристичної сфери України шляхом системного осмислення його сутності та обґрунтування стратегічних орієнтирів в умовах воєнних викликів, а також апробація окремих теоретичних положень, сформованих у межах дисертаційного дослідження. Для досягнення цієї мети у дослідженні сформовано авторське визначення сталого розвитку туристичних підприємств, що інтегрує чинник комплексної безпеки, систематизовано ключові фактори сталості за концепцією потрійного результату діяльності та обґрунтовано специфіку їхнього прояву в західному регіоні. На загальному системному рівні запропоновано концептуальну модель інтеграції викликів сталого розвитку, що відображає багаторівневий аспект впливу на формування управлінських бар'єрів підприємств сфери гостинності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для української наукової сфери та державної політики ключові компоненти сталого розвитку інтегровано в Національну доповідь щодо Цілей сталого розвитку до 2030 року. Туристична сфера є

міжсекторальною та забезпечує досягнення низки глобальних цілей, серед них найбільш релевантними для західного регіону України є: 8. Гідна праця та економічне зростання; 9. Промисловість, інновації та інфраструктура; 11. Сталій розвиток міста і громад; 12. Відповідальне споживання та виробництво; 13. Боротьба зі зміною клімату; 15. Захист та відновлення екосистем суші; 16. Мир, справедливість та сильні інститути; 17. Партнерство заради сталого розвитку [10]. Враховуючи контекст окреслений у Національній доповіді та Порядку денному у сфері сталого розвитку на період до 2030 року щодо цілей, вітчизняні та зарубіжні вчені структуризують основні чинники сталого розвитку для туристичних підприємств, які мають бути інтегровані в їхній менеджмент. Зокрема, аналізуючи релевантні цілі та їхні підкатегорії, у працях науковців можна виокремити ключові фактори, які є визначальними для забезпечення сталого розвитку підприємств за концепцією потрійного результату діяльності (Triple Bottom Line), що включає у себе три групи факторів – економічні, що представлені в табл.1, екологічні – табл.2 та соціальні, що представлені у табл 3.

Таблиця 1

Група економічних факторів сталого розвитку туристичних підприємств

Фактор	Відповідність ЦСР	Тракування	Автор
Диверсифікація доходів	ЦСР 8	Менеджмент підприємств повинен розвивати нові продукти і сервіси, щоб зменшити вразливість до шоків і збільшити рентабельність туристичних підприємств.	Монтаньєс-Дель-Ріо М.А. (2020) [11]
Фінансово-інвестиційна діяльність	ЦСР 8, 12, 17	Залучення іноземних інвестицій, партнерство держави та приватних підприємств, у тому числі у екологічні ініціативи, формують сприятливі умови для розвитку сфери гостинності.	Цінг Чен (2022) [12]
Цифрова трансформація бізнес-моделі	ЦСР 8, 9, 11	Використання цифрових технологій у сфері туризму сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей, що підвищують конкурентоспроможність і адаптивність підприємств до змін ринкового середовища	Бойко М. та інші [13]
Фінансова стійкість	ЦСР 8, 11	Впровадження ризик-менеджменту – основна вимога адаптації туристичних підприємств, в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, для їх функціонування.	Богдан Н. та інші [14]

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [11, 12, 13, 14]

Виділені фактори пов'язані із ЦСР, оскільки вони є механізмами управління реалізації глобальних цілей на мікрорівні. Систематизація наукових поглядів щодо економічних чинників сталого розвитку туристичних підприємств демонструє зміщення акцентів у менеджменті від простого нарощування прибутків до забезпечення стійкості та адаптивності підприємств сфери гостинності. Як зазначають дослідники Богдан Н. та інші, ризик-менеджмент стає основною вимогою адаптації. Це свідчить про те, що управління диверсифікацією доходів має бути не просто розширенням асортименту, а стратегією зменшення вразливості до шоків, що у своїй праці аргументують дане твердження науковці Монтаньєс-Дель-Ріо та Медіна-Гаррідо. У свою чергу фінансово-інвестиційний фактор вказує на те що туристичні підприємства орієнтуються на довгострокове партнерство та залучають інвестиції у сталі ініціативи, водночас цифрова трансформація надає можливість оптимізувати управлінські процеси, оперативного управління витратами та ефективною взаємодії з громадами. Таким чином, економічні фактори сталого розвитку туристичного підприємства трактуються через призму управління капіталом, ризиками та інноваціями. Це створює надійну фінансову та управлінську базу, яка, однак, має бути доповнена ефективними екологічними та соціальними факторами, які будуть деталізовані нижче (див. табл. 2 та 3).

Таблиця 2

Група екологічних факторів сталого розвитку туристичних підприємств

Фактор	Відповідність ЦСР	Тракування	Автор
Управління природними ресурсами та ефективність використання енергії	ЦСР 11, 12	Обмежене використання ресурсів відповідно до природної здатності відновлення, впровадження енергоефективних програм є управлінським інструментом для зниження витрат і ризиків.	Попадинець Н. та інші (2023) [15]
Екологічне управління відходами та забрудненнями	ЦСР 12,13,15	Зменшення екологічного сліду готельно-ресторанного та туристичного бізнесу вимагає стратегічних підходів до менеджменту, що включають впровадження інноваційних практик та технологій для переробки відходів та утилізації, а також скорочення споживання ресурсів.	Каролоп О., Загнибіда Р. та інші (2025) [16]
Екологічна сертифікація	ЦСР 12, 17	Впровадження міжнародних програм сертифікації є управлінським інструментом, що забезпечує прогнозування, ідентифікацію та контроль взаємодії підприємства з довкіллям, гарантуючи відповідність міжнародним та локальним екологічним вимогам.	Коломієць С., Кованьов М. (2021) [17]

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [15, 16, 17]

Систематизація екологічних факторів підтверджує, що для підприємств туристичної сфери та HoReCa екологічна складова сталого розвитку не є допоміжною, а є стратегічним управлінським пріоритетом, оскільки її реалізація безпосередньо залежить від якості менеджменту на мікрорівні. Впровадження екологічного менеджменту та систем екологічного управління на рівні підприємств передбачає формування позитивного іміджу, зміцнення довіри з партнерами та споживачами, можливість виходу на європейські ринки, економію та адаптивність до змін законодавства, що наразі стрімко розвивається в країні. Вище наведені фактори цілком відповідають моделі «Plan-Do-Check-Act» - «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій», що є основною концепцією щодо системного екологічного управління державного стандарту ISO 14001:2015.

Втім, стійкість туристичної сфери, особливо в умовах трансформаційних змін в Україні, вимагає, щоб економічна та екологічна база була доповнена ефективною соціальною складовою, яка забезпечує стабільність людського капіталу та гармонійне співіснування бізнесу з місцевими громадами.

Таблиця 3

Група соціальних факторів сталого розвитку туристичних підприємств

Фактор	Відповідність ЦСР	Трактування	Автор
Управління людським капіталом	ЦСР 8	Гідна та прозора оплата праці, доброзичливий клімат у колективі, ефективна комунікація сприяють формуванню лояльного персоналу, що є ключовим для сталого розвитку підприємства у контексті талант-менеджменту.	Карпенко Ю., Горонович С. та інші [18]
Інклюзія	ЦСР 9, 11	Інклюзивність є стратегічним орієнтиром сталого розвитку, що передбачає комплексний управлінський підхід до створення безбар'єрного середовища. Така політика забезпечує рівні можливості для всіх категорій громадян в отриманні послуг, підвищуючи соціальну відповідальність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.	Кудінова І. (2025) [19]
Залученість місцевих громад	ЦСР 11	Активна участь місцевих жителів та громадських організацій у партисипативному стратегуванні та громадському контролі якості послуг є необхідним управлінським підходом для забезпечення комплексного розвитку громади, збереження культурної спадщини та підвищення патріотизму як основи для стійкості туристичного бізнесу.	Малярчук Н. (2022) [20]
Громадська безпека	ЦСР 16	Стратегічний менеджмент підприємств має інтегрувати стратегію безпеки, що передбачає не лише фізичний захист туристів, а й заходи з екологічної безпеки територій та планування евакуації. Це є критичною передумовою для відновлення туристичної діяльності в умовах післявоєнної відбудови..	Єрмаченко В., Мельниченко С. та інші (2024) [21]

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [19, 20, 21]

Занепокоєння туристів безпековою ситуацією в країні є вагомим стримуючим фактором для розвитку галузі. Трактування сталості туристичної сфери через фактор безпеки знаходиться у процесі становлення, що особливо актуалізувалось із впливом пандемії та повномасштабним вторгненням в Україну. Дорофєєв Е. та Мареха І. [22] зазначають, що забезпечення комплексної безпеки туристів як суб'єктами підприємництва, так і органами державної та місцевої влади є основою сталого розвитку. Надійність туристичного середовища має інтегрувати безпеку як невід'ємний елемент своєї стратегії. Підхід до розуміння безпеки має базуватись не лише через призму воєнної безпеки, але й екологічної, інформаційної та медичної, що є важливою передумовою сталого розвитку туризму та післявоєнного відновлення галузі в Європейському векторі, таку думку розділяють автори Гопенко Г., Парфіненко А. та Шамара І. [23].

Таким чином, сталий розвиток підприємств туристичної сфери у сучасних українських реаліях виходить за межі класичної концепції Triple Bottom Line (економіка, екологія, соціум) та трансформується у стратегічну парадигму стійкості. Ця парадигма інтегрує фактор комплексної безпеки як критичну управлінську передумову для функціонування та подальшого відновлення бізнесу. Комплексна оцінка чинників (табл. 1–3) дозволяє стверджувати, що сталість підприємства визначається його здатністю до адаптивного менеджменту в умовах зовнішніх шоків, а також проактивним залученням до розвитку територіальної громади.

Поглиблений аналіз та систематизація наукових поглядів щодо сутності сталого розвитку вказує на його багатокомпонентний характер, який для туристичних підприємств в умовах сучасних викликів України має бути розширений фактором комплексної безпеки та орієнтований на стійкість.

Враховуючи зазначене, у межах даного дослідження сформульовано авторське визначення. Сталий розвиток підприємств туристичної сфери – це стратегічно орієнтований, багатовимірний процес управління, який, ґрунтуючись на принципі міжпоколінної справедливості, спрямований на досягнення довготривалої інтегрованої рівноваги між економічною та екологічною стійкістю, соціальною відповідальністю та комплексною безпекою, що забезпечує підвищення стійкості підприємства в умовах глобальних трансформацій та війни.

Особливості західного регіону України як тилового хабу визначаються складною системою взаємопов'язаних викликів і можливостей, що безпосередньо впливають на сталий розвиток туристичних

підприємств. Ключові особливості полягають у необхідності стратегічного управління людським капіталом в умовах значної кадрової міграції та інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, що вимагає впровадження інклюзивних практик. Екологічна стійкість регіону набуває критичного значення через високу рекреаційну цінність та вразливість Карпатських екосистем, що посилює вимоги до ресурсоефективності та екологічної сертифікації операційного менеджменту. Нарешті, відновлення галузі реалізується через мережевий та кластерний підхід, де цифровізація виступає ключовим організаційно-економічним механізмом для координації, просування та підвищення стійкості.

Узагальнення теоретичних засад сталого розвитку та регіональних особливостей свідчить про те, що функціонування туристичних підприємств західного регіону підпорядковане впливу складної системи взаємопов'язаних викликів. Для структуризації та комплексного осмислення цього впливу, а також для обґрунтування необхідності переходу до нових управлінських підходів, автором розроблено концептуальну модель інтеграції викликів сталого розвитку у менеджмент туристичних підприємств західного регіону (рис. 1).



Рис.1. Концептуальна модель інтеграції викликів сталого розвитку у менеджмент туристичних підприємств західного регіону
Джерело: розроблено автором

Запропонована модель відображає структурно-логічний взаємозв'язок між макро-, мезо- та мікрорівнями впливу на формування і реалізацію програм сталості в менеджменті туристичних підприємств і підприємств сфери гостинності у західному регіоні України під час повномасштабної війни. Вона розкриває комплексний характер бар'єрів та обмежень, що формують середовище функціонування галузі, та демонструє, як регіональні особливості трансформують загальнодержавні виклики у специфічні управлінські проблеми на рівні окремих підприємств.

У верхньому рівні моделі відображено макроекономічні та інституційні виклики, пов'язані з воєнними умовами, обмеженням державного фінансування, фрагментарністю нормативної політики у сфері сталості та відсутністю цілісних інструментів державного стимулювання «зелених» трансформацій у туризмі. Ці проблеми підтверджуються у працях Р.Роїк, яка наголошує на відсутності, адаптованої під сучасні реалії, національної стратегії розвитку сталого туризму та необхідності глибокої інституційної перебудови державного управління галуззю в період післявоєнного відновлення [24].

Дослідження Інституту регіональних досліджень НАН України також засвідчують, що державна політика у сфері туризму залишається недостатньо узгодженою з європейськими стандартами екологічного

менеджменту [25], що створює додаткові труднощі для підприємств, які прагнуть впроваджувати ESG-орієнтовані підходи в умовах воєнної турбулентності.

Другий рівень моделі демонструє, як загальнонаціональні проблеми трансформуються у специфічні виклики регіонального розвитку. Регіональний фільтр представлено через низку характеристик західного регіону України (Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська області), які визначають динаміку запровадження принципів сталості: притік внутрішньо переміщених осіб, збільшення антропогенного навантаження, високу чутливість природно-ресурсної бази, а також посилений попит на туристичні та готельні послуги через статус тилкових областей. У працях Інституту регіональних досліджень НАН України зазначено, що Карпатський регіон має високу потенційну стійкість, проте її реалізація можлива лише за умов посилення екологічної політики, моніторингу навантаження на природні ресурси та підтримки інфраструктурних інвестицій [26], що є актуальним і для західного регіону загалом. Таким чином, регіональна специфіка не лише фільтрує, а й підсилює багато загальнодержавних викликів, формуючи скупність бар'єрів для бізнесу.

На мікрорівні модель відображає управлінські, фінансові та операційні виклики, з якими щоденно стикаються туристичні та готельні підприємства у воєнних умовах. Йдеться про дефіцит кваліфікованих кадрів, значні інвестиційні потреби для модернізації матеріально-технічної бази, низький рівень стратегічного планування, орієнтованого на сталий розвиток, а також вимушений фокус підприємств на короткостроковій стабілізації, що часто відсуває екологічні та соціальні програми на другий план. Павліха, Савчук і Цимбалюк також підтверджують, що основними бар'єрами мікрорівня є ресурсні та кадрові обмеження, недостатність інвестиційних стимулів і низька стратегічна готовність бізнесу впроваджувати довгострокові підходи сталого менеджменту [10].

Завершальний блок моделі - механізми відновлення й трансформації, котрі підприємства можуть застосовувати з метою підвищення стійкості та формування сталих практик навіть у період воєнних загроз. Модель представлена лише на загальносистемному рівні. Деталізація конкретних механізмів буде здійснена у наступних розділах дисертації. Як підкреслюють Тимошенко, Опанашчук, Юрченко та ін., післявоєнне відновлення туристичного сектору має спиратися на інтегровані моделі [27], що включають екологізацію процесів, участь громад, партнерські мережі та стратегічне планування за принципами ESG. Тому у моделі доцільно розглядати механізми відновлення не як разовий процес, а як циклічну систему, що включає діагностику стану, планування, інвестиції, реалізацію та моніторинг сталих змін.

Узагальнюючи, подана концептуальна модель на загальносистемному рівні відображає скупність викликів, які постають перед формування сталого менеджменту в туристичних і готельних підприємствах західного регіону України, враховуючи багаторівневий вплив військових, економічних, екологічних, регіональних та внутрішньо-управлінських чинників. Її структура узгоджується з висновками українських науковців, які доводять, що сталий розвиток туристичного сектору в умовах війни можливий лише за умов синхронізації державної політики, регіональних стратегій та стратегічної готовності підприємств до впровадження довготривалих екологічних, соціальних та управлінських трансформацій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення теоретичних засад сталого розвитку підприємств туристичної сфери в умовах сучасних викликів дозволило сформуванню низку ключових висновків. Встановлено, що сталий розвиток у сучасних українських реаліях трансформується з класичної концепції Triple Bottom Line на стратегічну парадигму стійкості, інтегруючи чинник комплексної безпеки як критичну управлінську передумову для функціонування та відновлення галузі. Це розширення підкреслює необхідність досягнення довготривалої інтегрованої рівноваги не лише між економічною ефективністю, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю, але й безпековим компонентом. Дослідження підтвердило системний та взаємопов'язаний характер економічних, екологічних та соціальних чинників сталості для туристичних підприємств. Їхнє успішне впровадження вимагає адаптивного та антикризового менеджменту, стратегічної орієнтації на довгострокову рівновагу.

Особлива увага приділена регіональній специфіці. Було доведено, що західний регіон України як тилловий хаб вимагає особливої уваги до викликів, пов'язаних із людським капіталом та інклюзією, необхідністю встановлення балансу між економічним відновленням та екологічною стійкістю Карпатських екосистем, а також активним використанням кластерного підходу та цифровізації як ефективних механізмів координації та підвищення стійкості. Функціонування туристичних підприємств визначається складною системою викликів, відображеною у концептуальній моделі. Ця модель демонструє багаторівневий вплив, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні, підтверджуючи, що відновлення галузі можливе лише за умови синхронізації державної політики, регіональних стратегій та стратегічної готовності бізнесу до впровадження трансформаційних змін.

Подальші дослідження будуть зосереджені на практичному впровадженні та деталізації теоретичних положень, сформованих у цьому дослідженні. Одним із перспективних досліджень є деталізація та обґрунтування конкретних організаційно-економічних механізмів відновлення підприємств туристичної

сфери. Механізми гарантуватимуть забезпечення підвищення стійкості на основі принципів ESG та концепції Build Back Better «відбудувати краще, ніж було».

Іншим не менш важливим напрямом є розробка системи кількісних та якісних індикаторів. Убумовлено необхідно для моніторингу інтегрованої рівноваги між економічною, екологічною, соціальною стійкістю та комплексною безпекою безпосередньо на мікрорівні підприємств.

Подальшим актуальним дослідженням залишається моделювання кластерної взаємодії. Дослідження ефективності кластерного підходу є критично важливим для забезпечення сталості та залучення інвестицій, особливо в умовах війни, і потребує подальшого вивчення його впливу на регіональну стійкість.

Література

1. Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential / Stock T et al. *Process Safety and Environmental Protection*. 2018. Vol. 118. P. 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2026.11.026>
2. Sustainable development: The impact of political risk, macroeconomic policy uncertainty and ethnic conflict / Ahmed Imran Hunjra et al. *International Review of Financial Analysis*. 2022. Vol. 84. ISSN 1057-5219. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102370>
3. China's sustainable development evolution and its driving mechanism / Di Wang et al. *Ecological Indicators*. 2022. Vol. 143. ISSN 1470-160. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109390>
4. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталій розвиток як стратегічна перевага для підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
5. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталій розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. С. 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
6. Нагара М. Сталій розвиток: трансформація парадигм в умовах екологізації економіки. *Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка"*. 2021. вип. 88. С. 36–42. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.5>
7. Єрко І. Сталій та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво та інновації*. 2023. вип. 29. С. 7–13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>
8. Лебедев І. Сталій розвиток туризму: досвід європейського союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №3 (67). С. 162–173. ISSN 2313-4569. [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.162173](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.162173)
9. Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 208 с. ISBN 978-966-940-426-8. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruzum_2022.pdf
10. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». *Урядовий портал. Цілі сталого розвитку та Україна*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
11. Montañés-Del-Río M., Medina-Garrido J. Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, iss. 12. P. 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12125003>
12. Qin C. The impact of economic and environmental factors and tourism policies on the sustainability of tourism growth in China: evidence using novel NARDL model. *Environmental Science and Pollution Research (International)*. 2023. Vol. 30. P. 19326–19341. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22925-w>
13. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine / M. Boiko et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. P. 24–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
14. Богдан Н., Оболенцева Л., Войт В., Махортов М. Ризик-менеджмент як чинник стратегії адаптації підприємств туристичного та готельного бізнесу до кризових умов. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 42–54. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>
15. Попадинець Н. М., Галаченко О. О., Данило Я. І. Туристично-рекреаційна діяльність: еколого-економічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 117–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-12>
16. Каролоп, О., Загнибіда, Р., Верес, К., Лояк, Л. Сталій розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. 1 (15). С.92-97. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
17. Коломієць С., Кованьов М. Переваги впровадження системи екологічного менеджменту в систему управління підприємством готельного господарства. *Харківський національний автомобільно-дорожній університет*, 2021. С. 110–112. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/3a0398ff-582e-4bec-b27f-12485bb263f6/download>
18. Карпенко Ю., Горонович С., Соболев В., Супрун Д. Талант-менеджмент як детермінанта ефективності управління персоналом в туристичній індустрії. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6 (14). – С. 759-775. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-759-775](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-759-775)

19. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*, 2025. (1), 21–28. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
20. Малярчук Н. Стратегічні орієнтири розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад. *Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph*. International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. С. 766-803 URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16295>
21. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine / Yermachenko, V. та ін. Access to science, business, innovation in the digital economy.. 2023. Т. 5, вип. 1. С. 34–57. [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3))
22. Дорофєєв Е., Мареха І. Безпека туристів як чинник сталого розвитку DESTINACIЙ. *Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*, Суми, Україна, 18–19 трав. 2023. Суми : Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, 2023. С. 29–32. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/80f6ed48-7893-42a4-846d-dd21352156d8>
23. Гапоненко Г., Парфіненко А., Шамара І. Концепція сталого розвитку туризму повоєнної України як пріоритетний напрям комплексного відновлення галузі. *Видавничий дім—Baltijapublishing*. 2023. С. 144–165. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-308-8-7>
24. Роїк О. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. Т. 184. С. 58–61. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
25. Конкурентоспроможність туристично-рекреаційної сфери карпатського регіону України: оцінка, перспективи / Кравців В. та ін. Львів : Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2024. 245 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20240002.pdf>
26. Tymoshenko, T., Opanashchuk, Y., Yurchenko, K., Illiashenko, I., & Bogoslavets, O. Post-conflict revival of tourism: Sustainable models for communities and regions in Ukraine. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe032>

References

1. Stock T., Obenaus, M., Kunz, S., & Kohl, H. (2018) Industry 4.0 as enabler for a sustainable development: A qualitative assessment of its ecological and social potential. *Process Safety and Environmental Protection*, 118, 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2026.11.026>
2. Ahmed Imran Hunjra et al. (2022) Sustainable development: The impact of political risk, macroeconomic policy uncertainty and ethnic conflict. *International Review of Financial Analysis*, 84, 102370. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102370>
3. Di Wang et al. (2022) China's sustainable development evolution and its driving mechanism. *Ecological Indicators*, 143, 109390. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109390>
4. Petroyuk Yu., & Grebenyuk N. (2024) Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dlia pidpryemstv [Sustainable development as a strategic advantage for enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
5. Grechko A., & Ocheretiana O. (2020) Doslidzhennia evoliutsii naukovoї dumky v aspektakh vyznachennia сутності поніття «stalyi rozvytok pidpryemstva» [Research on the evolution of scientific thought in the aspects of defining the essence of the concept of "sustainable enterprise development"]. *Pidpryemnystvo ta innovatsii*, 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>
6. Nagara M. (2021) Stalyi rozvytok: transformatsiia paradyhm v umovakh ekolohizatsii ekonomiky [Sustainable development: transformation of paradigms in the conditions of economization]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal "Innovatsiina ekonomika"*, 88, 36–42. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.5>
7. Yerko I. (2023) Stalyi ta bezpechnyi rozvytok turyzmu yak odyn z kryteriiv transformatsii konkurentnoho potentsialu sub'yektiv turystychnoi indusrii [Sustainable and safe tourism development as one of the criteria for transforming the competitive potential of tourism industry entities]. *Pidpryemnystvo ta innovatsii*, 29, 7–13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>
8. Lebediev I. (2018) Stalyi rozvytok turyzmu: dosvid yevropeiskoho soyuzu i zavdannia dlia Ukrainy [Sustainable tourism development: the experience of the European Union and tasks for Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3(67), 162–173. [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.162173](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.162173)
9. Pavlika N., Tsymbalyuk I., & Savchuk A. (2022) *Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy: monohrafiia* [Sustainable development of tourism and recreation: modern challenges and prospects for Ukraine: monograph]. Lutsk: Vezha-Druk. Retrieved from: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruz_m_2022.pdf
10. Natsionalna dopovid «Tsili staloho rozvytku: Ukraina» [National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine"]. (n.d.). *Uriadovi portal. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
11. Montañés-Del-Río M., & Medina-Garrido J. (2020) Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Sustainability*, 12(12), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12125003>
12. Qin C. (2023) The impact of economic and environmental factors and tourism policies on the sustainability of tourism growth in China: evidence using novel NARDL model. *Environmental Science and Pollution Research (International)*, 30, 19326–19341. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22925-w>
13. Boiko M. et al. (2022) Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20, 24–41. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
14. Bohdan N., Obolentseva L., Voit V., & Makhortov M. (2023) Ryzik-menedzhment yak chynnyk stratehii adaptatsii pidpryemstv turystychnoho ta hotelnoho biznesu do kryzovykh umov [Risk management as a factor in the strategy of adaptation of tourism and hotel business enterprises to crisis conditions]. *Ekonomichnyi analiz*, 33(3), 42–54. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>
15. Popadynets N. M., Halachenko O. O., & Danylo Ya. I. (2023) Turystychno-rekreatsina diialnist: ekoloho-ekonomichni aspekty [Tourist and recreational activities: ecological and economic aspects]. *Regionalna ekonomika*, 2, 117–124. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-12>
16. Karolop, O., Zahnybida, R., Veres, K., & Loyak, L. (2025) Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu [Sustainable development in the hotel, restaurant, and tourism business: strategic approaches to reducing the ecological footprint]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 1(15), 92–97. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)

17. Kolomiets S., & Kovaniyov M. (2021) Perevahy vprovadzhenia systemy ekolohichnoho menezhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom hotelnoho hospodarstva [Advantages of implementing an environmental management system in the management system of a hotel enterprise]. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi avtomobilno-dorozhnyi universytet, 110–112. Retrieved from: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/3a0398ff-582e-4bec-b27f-12485bb263f6/download>
18. Karpenko Yu., Horonovych S., Sobol V., & Suprun D. (2025) Talant-menezhment yak determinanta efektyvnosti upravlinnia personalom v turystychnii industrii [Talent management as a determinant of personnel management efficiency in the tourism industry]. *Suspil'stvo ta natsional'ni interesy*, 6(14), 759-775. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-759-775](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-759-775)
19. Kudinova I. (2025) Inklyuzyvnist v industrii hostynnosti: pryntsyipy, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Inclusiveness in the hospitality industry: principles, challenges and prospects for development]. *Development Service Industry Management*, 1, 21–28. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
20. Malyarchuk N. (2022) Stratehichni oriientyry rozvytku sub'yektiv turystychnoho pidpriemnytstva terytorialnykh hromad [Strategic guidelines for the development of tourism business entities of territorial communities]. *Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph*. Boston: Primedia eLaunch, 766-803. Retrieved from: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16295>
21. Yermachenko, V. et al. (2023) Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Access to science, business, innovation in the digital economy*, 5(1), 34–57. [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3))
22. Dorofiev E., & Marekha I. (2023) Bezpeka turystiv yak chynnyk staloho rozvytku destynatsii [Tourist safety as a factor in the sustainable development of destinations]. *Industriia turyzmu ta hostynnosti: dosvid, problemy, perspektyvy*: proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. Sumy: Sumskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni A. S. Makarenka, 29–32. Retrieved from: <https://repository.sspu.edu.ua/items/80f6ed48-7893-42a4-846d-dd21352156d8>
23. Haponenko H., Parfinenko A., & Shamara I. (2023) Kontsepsiia staloho rozvytku turyzmu povoienni Ukrainy yak priorytetnyi napriam kompleksnoho vidnovlennia haluzi [The concept of sustainable tourism development in post-war Ukraine as a priority direction for comprehensive industry restoration]. *Vydavnychiy dim—Baltijapublishing*, 144–165. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-308-8-7>
24. Roik O. (2023) Napriamky staloho rozvytku turyzmu Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [Directions of sustainable tourism development in Ukraine in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomichniy prostir*, 184, 58–61. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
25. Kravtsiv V. et al. (2024) *Konkurentospromozhnist turystychno-rekreasiinoi sfery Karpatskoho rehionu Ukrainy: otsinka, perspektyvy* [Competitiveness of the tourism and recreation sphere of the Carpathian region of Ukraine: assessment, prospects]. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. Retrieved from: <https://ird.gov.ua/irdp/p20240002.pdf>
26. Tymoshenko, T., Opanashchuk, Y., Yurchenko, K., Illiashenko, I., & Bogoslavets, O. (2024) Post-conflict revival of tourism: Sustainable models for communities and regions in Ukraine. *Multidisciplinary Reviews*, 7. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe032>