

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-3>
УДК 338.48:640.4(477.8)

Гузар У.Є.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-1462>

Huzar Uliana

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF TRANSFORMATION OF THE REGIONAL HOSPITALITY INDUSTRY: INSTITUTIONAL ASPECT

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади формування та удосконалення інституційного механізму трансформації індустрії гостинності регіону в умовах кризи та посткризового відновлення. Здійснено аналіз інституційного забезпечення функціонування індустрії гостинності та туризму у Львівському регіоні, виявлено основні проблеми координації між інституційними «акторами» – органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадою. Обґрунтовано необхідність модернізації інституційної структури органів управління у сфері туризму та гостинності, уніфікації їхніх функцій і назв відповідно до вертикалі управління, а також удосконалення нормативно-правового та інформаційного забезпечення діяльності. Запропоновано концептуальну модель управління індустрією гостинності та туризму на інституційному рівні.

Ключові слова: індустрія гостинності, інституційний механізм, регіон, туризм, інституційні «актори», посткризове відновлення, Львівський регіон.

The article examines the theoretical and methodological principles of the formation and improvement of the institutional mechanism for the transformation of the region's hospitality industry in the context of crisis and post-crisis recovery. The essence of the concepts of "institutional architectonics" and "institutional mechanism" is revealed, as well as their relationship in the context of transformational processes in the hospitality sector. It has been proven that the effectiveness of the functioning of the institutional mechanism depends on the level of coherence of formal and informal institutions, the presence of a clear regulatory framework, information openness, and coordination of actions of all stakeholders. It has been determined that the hospitality industry is one of the most vulnerable, but strategically important segments of the national economy, especially in the context of a full-scale war in Ukraine. An analysis of the institutional support for the functioning of the hospitality and tourism industry in the Lviv region was carried out, and the main problems of coordination between institutional "actors" – executive authorities, local self-government, business and community – were identified. The need to modernize the institutional structure of management bodies in the field of tourism and hospitality, unify their functions and names in accordance with the vertical of management, as well as improve the regulatory and information support of activities is substantiated. A conceptual model of hospitality and tourism industry management at the institutional level is proposed, which involves systemic interaction between government, business, the public sector, and scientific and educational institutions. It is argued that the Lviv Regional Military Administration, as a center of synergistic interaction, should play a key role in coordinating the institutional mechanism. It is noted that the proposed approach will contribute to increasing the efficiency of regional management, adapting the hospitality industry to crisis conditions, and ensuring its sustainable development in the post-war period.

Keywords: hospitality industry, institutional mechanism, region, tourism, institutional "actors", post-crisis recovery, Lviv region.

Постановка проблеми. Сьогодні, в умовах кризи в Україні, яка спричинена повномасштабною війною, індустрія гостинності є одним із найбільш вразливих, та одночасно, динамічних і стратегічно важливих сегментів економіки країни. Особливо, в період посткризового відновлення, в Україні, зростатиме

роль модернізації інституційного механізму щодо функціонування готельно-ресторанного бізнесу як на державному, так і на регіональному рівнях зокрема. Насамперед, ключовим аспектом вивчення даного напрямку є дослідження регіонального рівня, адже тут відбувається синергетичний зв'язок трьох видів

інтересів – органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, бізнесу та громади. Існуючий інституційний механізм є недостатньо адаптований до сучасних викликів реальності, що зумовлює слабку координацію між інституційними «акторами» в індустрії гостинності регіону.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Моргунець О., Коробкіна М. та Вофсі П. досліджують вплив інституційних чинників на розвиток готельного-ресторанного бізнесу [1]. Питання удосконалення регіональної політики підвищення якості туристичних послуг та регіональних програм розвитку туризму регіону розглядає у своїх працях Смаль Б. [2]. Дишкантюк О. досліджує бар'єри впровадження сталих практик, включаючи високі витрати, недостатню обізнаність підприємців і споживачів, відсутність ефективних стимулів, недосконалість нормативної бази й регіональну нерівномірність у діяльності закладів індустрії гостинності [3]. Проте, недостатньо дослідженням залишається питання наукового обґрунтування та практичного удосконалення інституційного механізму трансформації індустрії гостинності, беручи до уваги регіональні особливості держави.

Мета статті полягає у формуванні регіональної концептуальної моделі управління індустрією гостинності та туризму на інституційному рівні та удосконаленні інституційного механізму трансформації індустрії гостинності регіону.

Виклад основного матеріалу. Дослідження інституційного механізму потребує більш конкретної інтерпретації, особливо у порівнянні з такою категорією, як інституційна архітектоніка. Отож, інституційну архітектоніку можна трактувати, як глибинну інституційну структуру, будівельне мистецтво і загальний естетичний план побудови інституцій [4].

Натомість, інституційний механізм – це більш широке поняття, яке визначається, як методологія впливу не лише на створення інституцій та побудови між ними зв'язків, а й на забезпечення їх ефективного функціонування та можливості трансформації [5].

Ми вважаємо, що інституційний механізм трансформації індустрії гостинності регіону включає у свою структуру, насамперед, інституційне середовище, яке ми інтерпретуємо, як набір правил, звичаїв і норм економічного, політичного, соціального та юридичного характеру, які формують стійкий зв'язок між людьми та інституціями у державі. Відповідно, *інституційне середовище індустрії*

гостинності регіону – це платформа взаємодії формальних та неформальних інституцій, яка ґрунтується на основі інституційної конвергенції задля досягнення спільної мети – успішного функціонування індустрії гостинності регіону.

Невід'ємною складовою інституційного механізму індустрії гостинності регіону є *інституційні «актори»* – державні та недержавні структури утворені на різних рівнях управління, які виконують свої функції задля успішного функціонування індустрії гостинності регіону.

Відповідно до здійсненого аналізу, пропонуємо розглядати концептуальну модель управління індустрією гостинності та туризму Львівського регіону на інституційному рівні (рис.1). До даної моделі ми відносимо:

- *органи виконавчої влади та місцевого самоврядування*, які представляє Львівська обласна військова адміністрація, 7 районних державних адміністрацій та 73 територіальні громади (міські, селищні, сільські);

- *професійні, громадські та волонтерські організації*, до яких варто віднести Громадську організацію «Львівська асоціація гостинності та туризму», членська неприбуткова організація «Львівська асоціація розвитку туризму», Комітет підприємців готельного й ресторанного бізнесу, туризму і курортів при Львівській торгово-промисловій палаті, неприбуткова громадська спілка «Львівський туристичний альянс», Асоціація курортних громад Львівщини, Асоціація екскурсводів міста Львова.

Львівська асоціація гостинності та туризму об'єднує представників готельно-ресторанного та туристичного бізнесу задля сталого розвитку індустрії гостинності. Її діяльність зосереджена на захисті інтересів бізнесу, розробці освітніх програм, створенні платформ для обміну досвідом та аналітики, а також побудові партнерства з державними структурами та міжнародними організаціями. 14.05.2025 р. Асоціація підписала меморандум з Львівською обласною військовою адміністрацією задля популяризації туристичного потенціалу Львівської області, розвитку гастрономії та локальної кухні, як елементів туристичної привабливості, підвищення престижу професій у сфері туризму, обміну знаннями, досвідом та найкращими практиками, реалізації спільних освітніх ініціатив для студентів, викладачів, гідів і представників туристичного бізнесу [6].

Аналіз діяльності даної громадської організації дозволяє стверджувати, що незважаючи на активну діяльність Львівської

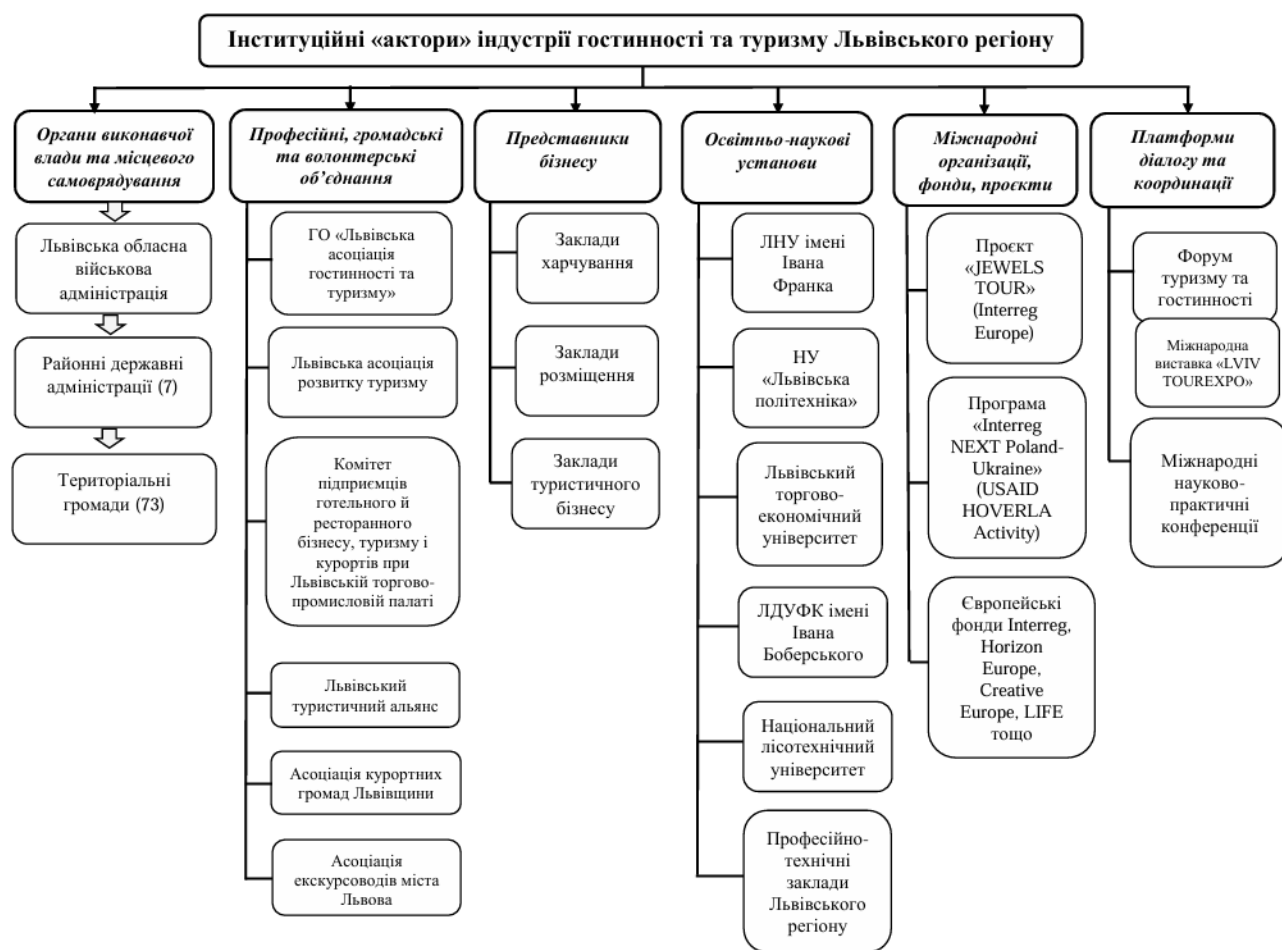


Рис. 1. Концептуальна модель управління індустрією гостинності та туризму на інституційному рівні (на прикладі Львівського регіону)

Джерело: сформовано автором

асоціації гостинності та туризму, все ж її функціонал більше зосереджений на популяризації туристичного продукту. Відомо, що індустрія туризму не може функціонувати без закладів харчування, розміщення, а тому, відповідно, просування індустрії туризму без індустрії гостинності є нелогічним процесом. Ми вважаємо, що Асоціація повинна переглянути свою програму ініціатив та обов'язково включити питання щодо регулювання діяльності закладів гостинності. У післявоєнний період особливо доцільним буде диверсифікувати спектр діяльності асоціації, включивши напрями розвитку та відновлення не лише індустрії туризму, але й гостинності.

Неприбуткова громадська організація «Львівська асоціація розвитку туризму» (ЛАРТ), яка складається з виконавчого колективу, незалежних і штатних консультантів, аналітиків ринку, лінгвістів, економістів, екологів, наукових діячів – з числа 22 дійсних і асоційованих членів Асоціації. Організація надає такі послуги, як туристичний консалтинг,

організація та проведення туристичних заходів, маркетинг туристичних територій, курси фахівців туристичного супроводу, розробка та управління проектами щодо внутрішнього та в'їзного туризму, проведення досліджень у сфері туризму, проведення високопрофесійних екскурсій, організація інформаційної, рекламної та видавничої діяльності з питань туризму, просування концепції безбар'єрного доступу до культурної та історичної спадщини для маломобільних груп населення та людей з інвалідністю.

На нашу думку, дана організація є взірцевою інституційною одиницею, але у сфері туризму. Вважаємо, що у Львівському регіоні варто створити таку ж Асоціацію, але яка б була зосереджена на індустрії гостинності, або ж об'єднанні функціональних ініціатив туризму та гостинності загалом.

Комітет підприємств готельного й ресторанного бізнесу, туризму та курортів, як постійно діючий консультативно-дорадчий орган, був створений у 2010 році з числа

підприємців сфери туризму, рекреації, готельного та ресторанного бізнесу, представників підприємницьких об'єднань та органів державної влади. *Мета створення Комітету* – покращення рамкових умов діяльності регіональної економіки, і, зокрема, підприємств туристично-рекреаційної галузі, готельного та ресторанного бізнесу.

Комітет сприяє розвитку туристичної галузі, залученню кращого зарубіжного досвіду, передових технологій, підвищенню рівня підготовки персоналу, виступає посередником у діалозі між бізнесом і владою, лобіює необхідне коло питань з метою покращення загальної правової й регуляторної політики та усунення перешкод для ведення бізнесу, опрацьовує пропозиції, виходячи з реальних потреб бізнесу, для внесення їх на розгляд відповідних органів державної влади для прийняття ними відповідних рішень [7].

Аналіз діяльності Комітету дозволяє стверджувати, що попри проголошену мету створення даного органу, він не враховує функціонування закладів індустрії гостинності регіону у повному обсязі. Саме тому, варто удосконалити у діяльності Комітету підхід щодо розвитку індустрії гостинності загалом, а не лише туризму. Також у післякризовий період варто переглянути ініціативи Комітету та зосередити свої зусилля на розробці комплексних рішень щодо функціонування індустрії туризму та індустрії гостинності, як синергетичного центру.

Неприбуткова громадська спілка «Львівський туристичний альянс», Асоціація курортних громад Львівщини та Асоціація екскурсиводів міста Львова – це організації, які зосереджені на розвитку та удосконаленні діяльності закладів сфери туризму та не передбачають дослідження індустрії гостинності загалом. Діяльність таких організацій є важливою складовою підтримки туристичного бізнесу, але не охоплює комплексний аналіз і розвиток індустрії гостинності.

– *представники бізнесу*: заклади готельного, ресторанного та туристичного бізнесу регіону. Заклади індустрії гостинності та туризму у даній концептуальній моделі виконують одночасно роль виконавців, адже створюють робочі місця та надають послуги гостинності та туристичні послуги, та співавторів стратегічної регіональної політики розвитку даних галузей. Без даних інституційних «акторів» відбудеться колапс у сфері гостинності та туризму – втрата функціональної та інноваційної платформи.

– *освітньо-наукові установи*: ЛНУ імені Івана Франка, НУ «Львівська політехніка»,

Львівський торгово-економічний університет, ЛДУФК імені Івана Боберського, Національний лісотехнічний університет, професійно-технічні заклади Львівського регіону. Безпосередніми виконавцями туристичних послуг та послуг гостинності є персонал, саме тому надзвичайно важливою є роль освітньо-наукових установ у процесі управління даними галузями. Освітні та наукові заклади вивчають ринок попиту, формують відповідні освітні програми, співпрацюють із стейкхолдерами та представниками влади, створюють менеджерські тренди у туризмі та гостинності та, відповідно формують якісний кадровий потенціал.

Основна проблема у даній концептуальній складовій полягає у неузгодженості щодо підготовки кадрів та реальним попитом на робочу силу у сферах гостинності та туризму. Причиною цього є слабкий діалог між владою, бізнесом та навчальними закладами щодо формування відповідних освітніх програм. Ми вважаємо, що ініціатором такого діалогу повинна бути влада, а саме – Львівська обласна військова адміністрація, якій варто створити робочу групу з числа представників бізнесу, громадських організацій та навчальних закладів, яка б формувала спільні ініціативи та успішно їх реалізовувала.

– *міжнародні організації, фонди, проекти*: проєкт “JEWELS TOUR” (Interreg Europe), Програма “Interreg NEXT Poland-Ukraine” (USAID HOVERLA Activity), Європейські фонди Interreg, Horizon Europe, Creative Europe, LIFE тощо.

Львівський регіон в рамках програми “Tourism Development Program 2021–2025” бере участь у проєкті “Jewels Tour”, що підтримується Interreg Europe (програми міжрегіонального співробітництва, які співфінансуються Європейським Союзом). Метою даного проєкту є зберегти та популяризувати єврейську культурну спадщину Львівщини, створити нові туристичні продукти (екскурсії, фестивалі, освітні програми), покращити інфраструктуру та посилити співпрацю з міжнародними партнерами. Даний проєкт повинен стати фундаментом для створення спільного європейського культурного маршруту у межах стратегічного плану розвитку на 2026–2028 роки [8].

Місцеві громади Львівщини беруть участь у програмі “Interreg NEXT Poland-Ukraine 2021–2027”, де проходять навчання від USAID HOVERLA Activity з підготовки проєктів для крос-кордонного співробітництва у сфері туризму, культури, сталого розвитку. Зокрема, отримують допомогу у створенні

концепцій туристичних маршрутів, доступних для людей з інвалідністю або велосипедних трас разом з польськими партнерами [9].

Аналіз ролі міжнародних фондів, проєктів у процесі управління індустрією гостинності та туризму у Львівському регіоні вказує на те, що є достатньо багато можливостей брати участь у даних проєктах. Але проблема полягає в сегментованості даних міжнародних ініціатив, тобто залученості лише міста Львова та найбільших курортних одиниць. Органи виконавчої влади повинні надати рекомендації органам місцевого самоврядування – територіальним громадам щодо підвищення ефективності участі у таких програмах, а саме – інформуванні, навчанні персоналу щодо формування грантових заявок, здійсненні активного діалогу з міжнародними фондами, представниками бізнесу, освітньо-науковими установами та відповідно громадами.

– *платформи діалогу та координації*: Львівський форму туризму та гостинності, міжнародні науково-практичні конференції.

Львівський форму туризму та гостинності: у жовтні 2025 року відбудеться вже XXIII міжнародна виставка в рамках форуму, що свідчить про стабільність та актуальність для регіону [10]. Даний захід є ключовою платформою для обміну досвідом між владою, бізнесом, науковцями та міжнародними організаціями, адже на основі презентації нових туристичних продуктів та послуг гостинності, підвищується іміджева складова регіону, виникають нові партнерські, міжнародні співпраці, інвестиції.

Міжнародні науково-практичні конференції у освітніх та наукових установах є також унікальною основою для міжнародної співпраці та обміну знаннями, досвідом у сферах гостинності та туризму. Так, наприклад, 15–16 травня 2025 року у Львові відбулася 2-га Міжнародна конференція “Challenges for the Tourism Business in Ukraine: European Practice”, організована ЛНУ «Львівська політехніка» у рамках проєкту ЕЕРНСТ програми Erasmus+ Jean Monnet. У заході взяли участь понад 130 учасників з України, Польщі, Туреччини, США, Угорщини, Італії. Обговорювались питання сталого туризму, євроінтеграції, розвитку туристичної інфраструктури тощо [11].

П'ять років поспіль відбувається Міжнародна науково-практична конференція у Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності», яка об'єднує фахівців у сфері гостинності та

туризму з усього світу (Польща, Велика Британія, Австрія, Німеччина, Франція, Бразилія тощо) [12].

Також у квітні 2025 року відбувся III Міжнародний науково-практичний форум «Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів», який організує ЛНУ «Львівська політехніка».

Але знову ж таки, залишається відкритою проблема сегментарності щодо залучення місцевих, селищних та сільських громад до участі у таких заходах. Саме тому, важливу роль у даному процесі відіграють органи виконавчої влади, а саме Львівська обласна військова адміністрація, яка повинна створити відповідну платформу для діалогу – організовувати відповідні зустрічі, робочі групи, які б мали на меті інформувати громади щодо таких заходів, мотивувати брати участь та розробляти індивідуальні ініціативи щодо даних питань.

Таким чином, ключовою ланкою, яка впливає на функціонування концептуальної моделі управління індустрією гостинності та туризму на інституційному рівні у Львівському регіоні є органи виконавчої влади, а саме Львівська обласна військова адміністрація.

Відповідно до наших досліджень, взаємодія органів виконавчої влади, місцевого самоврядування із іншими інституційними «акторами» на регіональному рівні повинна відбуватися на основі інструментів, які відображені у моделі взаємодії:

– *професійні, громадські та волонтерські об'єднання*: стратегічна підтримка та регулювання індустрій туризму та гостинності формують зворотній зв'язок від даного інституційного актора – надання відповідних пропозицій, рекомендації щодо удосконалення діяльності туризму та гостинності, реалізація різноманітних ініціатив та захист інтересів бізнесу.

– *представники бізнесу*: створення відповідних умов для розвитку сфери туризму та гостинності в регіоні, фінансова та інвестиційна підтримка, нормативно-правова взаємодія забезпечують якісний фітбек від бізнесу, а саме – створення робочих місць та якісне надання туристичних послуг та послуг гостинності.

– *освітньо-наукові установи*: надання державних, міжнародних освітньо-наукових грантів, організація практики та науково-практичних заходів дають можливість навчальним закладам якісно розробити освітні програми відповідно до потреб регіону, а також якісно підготувати фахівців сфер туризму та гостинності.

– міжнародні організації, фонди, проєкти: аналіз міжнародних грантових програм, формування грантових заявок та участь у міжнародних заходах сприяють інвестуванню у проєкти індустрій туризму та гостинності, організації тренінгових програм для фахівців даних сфер.

– платформи діалогу та координації: забезпечення ефективного просування туристичних послуг та послуг гостинності створюють умови для підвищення впізнаваності регіону, нові партнерства та інвестиції.

Сформована нами модель взаємодії органів виконавчої влади місцевого самоврядування з інституційними «акторами» індустрії гостинності та туризму допоможе більш системно збалансувати діалог усіх інституційних «акторів» індустрії гостинності та туризму на регіональному рівні, а тим самим об'єднає усі необхідні ресурси для підвищення якості послуг гостинності та туристичних послуг.

Як згадувалося вище, ключовою ланкою, яка впливає на функціонування концептуальної моделі управління індустрією гостинності та туризму на інституційному рівні у Львівському регіоні є органи виконавчої влади, а саме Львівська обласна військова адміністрація. Для формування конкретних рекомендацій щодо удосконалення інституційного механізму трансформації індустрії гостинності Львівського регіону, нами проаналізоване інституційне забезпечення розвитку індустрії туризму та гостинності в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування Львівського регіону.

Відповідно до результатів дослідження виявлено найбільш суттєві проблеми, які потребують подальшого вирішення.

1) Існуюча інституційна структура органів управління сферами туризму та гостинності у Львівському регіоні має досить обмежений характер, оскільки представлена Департаментом спорту, молоді та туризму та Управлінням туризму та курортів і не містить окремої складової, яка б відповідала за розвиток індустрії гостинності. Розуміємо, що існує проблема на державному рівні щодо інтерпретації таких категорій, як «індустрія туризму» та «індустрія гостинності», яка потребує суттєвого доопрацювання у нормативно-правовому полі, але Львівський регіон може надавати власні пропозиції щодо модернізації назви виконавчих органів та стати взірцем для інших регіонів. Саме тому вважаємо, що, насамперед, варто удосконалити назву Департаменту та Управління з врахуванням питань розвитку індустрії гостинності та трансформувати у Департамент спорту, молоді,

туризму та гостинності, Управління туризму та гостинності.

2) Аналіз структури районних державних адміністрацій та органів управління територіальних громад свідчить про відсутність у п'яти зі семи районних державних адміністрацій (71%) структурних підрозділів або відділів, які відповідають за розвиток туризму та індустрії гостинності. Лише 52% територіальних громад у своїй структурі мають такі структурні підрозділи, але зорієнтовані лише на розвиток туристичних послуг. Сформована схема (модель) координації функцій управління індустрією туризму та гостинності у Львівському регіоні за функціональною залученістю та інформаційною відкритістю та інституційне забезпечення розвитку індустрії туризму та гостинності в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування Львівського регіону вказують на реальні проблемні аспекти щодо формування інституційного механізму індустрії гостинності та туризму, які обмежують координацію між інституційними «акторами» галузей та перешкоджають якісно планувати та реалізовувати політику у даних сферах.

3) Здійснений аналіз інформаційних ресурсів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування вказує на істотні проблеми щодо інформаційного забезпечення гостей та туристів громад. Тобто, лише у 43% районних державних адміністрацій та 33% територіальних громад на офіційних вебсайтах доступні сервіси щодо туристичних послуг та частково послуг гостинності, а це обмежують доступ до інформації щодо сервісів туризму та гостинності, створює комунікаційні бар'єри з гостями та туристами, та, відповідно, знижує привабливість регіону.

Вважаємо, що Львівська обласна військова адміністрація повинна стати ініціатором та координатором щодо системного наповнення офіційних вебресурсів районних та територіальних громад інформацією щодо доступних послуг гостинності (заклади розміщення, харчування) та туристичних послуг, які наявні у громадах. Варто забезпечити інтерактивні сервіси для гостей та туристів з метою зручного та швидкого доступу до даної інформації.

4) Виявлено проблеми у нормативно-правовому забезпеченні управління індустрією туризму та гостинності. Наявні положення про структурні підрозділи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, які відповідають за сферу туризму, або не містять чітких функціональних складових, повноважень щодо туризму, або ж взагалі відсутні,

що обмежує процес координації, планування та реалізації регіональної політики у даних сферах.

Насамперед, варто модифікувати назви структурних підрозділів та уніфікувати їх з відповідними рекомендаціями по вертикалі управління – від Львівської обласної військової адміністрації до сільських територіальних громад. Сьогодні у період кризи та, відповідно, у посткризовий період не варто відокремлювати структурні підрозділи та розширювати штат персоналу з метою оптимізації управлінських процесів та уникнення додаткових витрат, але удосконалити назви структурних підрозділів та уніфікувати для усіх громад. Як показують дослідження, найчастіше такі структурні підрозділи об'єднують у відділ культури, молоді та спорту. Пропонуємо удосконалити назву у «відділ культури, молоді, спорту, туризму та гостинності». Також варто чітко розмежовувати функції структурного підрозділу у положенні. Як показують дослідження, у таких положеннях взагалі не систематизовані дані функції.

На основі здійснених власних досліджень та зроблених узагальнень, вважаємо, що **інституційний механізм трансформації індустрії гостинності регіону** (рис.2) варто розглядати, як *систему взаємодії*

інституційних «акторів» у межах інституційного середовища, яка функціонує задля досягнення спільних інтересів в індустрії гостинності регіону для подальшої координації дій та прийняття важливих рішень у період кризи та післявоєнний час. Така система сприяє поступовій адаптації індустрії гостинності регіону до викликів спричинених кризою та відновленню у післявоєнний період.

Висновок. Індустрія гостинності у регіональному вимірі, так як і у державному загалом, є одним з найбільш вразливих сегментів економіки, спричинених впливом кризових явищ, а саме повномасштабною війною в Україні. Здійснений нами аналіз вказує на те, що чинний інституційний механізм управління у сфері гостинності є недостатньо підготовлений до сучасних викликів, а також функціонально та структурно не адаптований до відновлення у післякризовий період. Насамперед, такий висновок ґрунтується на відсутності чіткої структури та нормативно-правової бази, яка б інтерпретувала та регулювала діяльність закладів індустрії гостинності, слабкій взаємодії між інституційними «акторами», а також фрагментарному залученні громад, бізнесу та закладів освіти до процесів розвитку індустрії гостинності та туризму у досліджуваному регіоні.

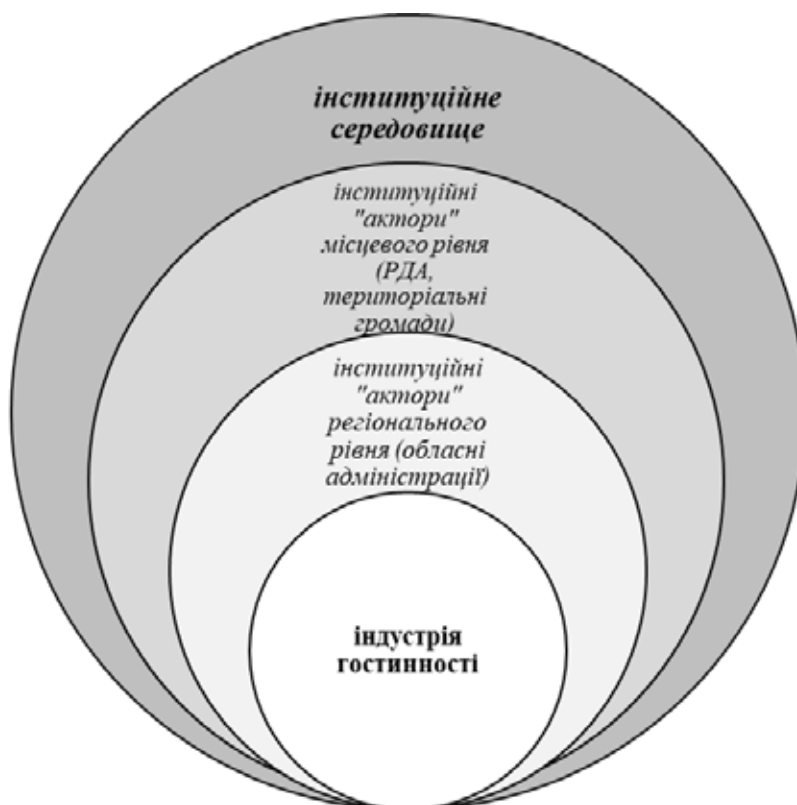


Рис. 2. Інституційний механізм трансформації індустрії гостинності регіону

Джерело: розробка автора

Вважаємо, що ключова роль у забезпеченні функціонування та модернізації інституційного механізму належить Львівській обласній військовій адміністрації, яка повинна бути центром координації та діалогу між владою, бізнесом, освітньо-науковими установами,

громадськими організаціями та міжнародними фондами. Така системна взаємодія спричинить синергетичний ефект, який проявиться не лише у формі адаптації галузей до кризових умов, але і поступове відновлення у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>
2. Смал Б. Регіональна політика підвищення рівня якості продукції та послуг індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-32-10](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-10)
3. Дишкантьок О. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
4. Гриценко А. А. Інституційна архітектура і механізми економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2005. № 1. С. 94–116.
5. Ткачова О. К. Теоретичні основи інституційних механізмів державного управління митною справою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=587>
6. Львівська обласна військова адміністрація та Львівська асоціація гостинності та туризму підписали меморандум про співпрацю. URL: <https://loda.gov.ua/news/136041>
7. Офіційна сторінка Львівської торгово-промислової палати. URL: <https://lcci.com.ua/komitety>
8. Interreg Europe. Co-founded by the European Union. URL: <https://www.interregeurope.eu/jewels-tour/policy-instruments>
9. Finding Development Funds Through Cross-Border Partnerships. URL: <https://decentralization.ua/en/news/17887>
10. Форум туризму та гостинності Львів. URL: <https://tourexpо.com.ua>
11. Офіційний сайт Львівського національного університету «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/en/events/2nd-international-conference-challenges-tourism-business-ukraine-european-practice>
12. Офіційний сайт Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського. URL: <https://www.ldufk.edu.ua/news/u-ldufk-24-25-zhovtnya-vidbudetsya-v-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferenciya-suchasni-tendenciyi-rozvytku-industriyi-gostynnosti>

References:

1. Morhulets O., Korobkina M., Vofsi P. (2023) Instytutsiini chynnyky ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Institutional factors and their impact on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62> (in Ukrainian)
2. Smal B. (2021) Rehionalna polityka pidvyshchennia rivnia yakosti produktsii ta posluh industrii hostynnosti [Regional policy of improving the quality of products and services in the hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-10> (in Ukrainian)
3. Dyshkantiuk O. (2024) Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23> (in Ukrainian)
4. Hrytsenko A. A. (2005) Instytutsiina arkhitektonika i mekhanizmy ekonomichnoho rozvytku [Institutional architectonics and mechanisms of economic development]. *Ekonomichna teoriia*, vol. 1, pp. 94–116 (in Ukrainian)
5. Tkachova O. K. Teoretychni osnovy instytutsiinykh mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia mytnoiu spravoiu [Theoretical foundations of institutional mechanisms of state customs management]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=587> (in Ukrainian)
6. Lvivska oblasna viiskova administratsiia ta Lvivska asotsiatsiia hostynnosti ta turyzmu pidpysaly memorandym pro spivpratsiu [Lviv Regional Military Administration and Lviv Association of Hospitality and Tourism signed a memorandum of cooperation]. (n.d.). Available at: <https://loda.gov.ua/news/136041> (in Ukrainian)
7. Lvivskatorhovo-promyslovapalata. Ofitsiina storinka [Official webpage]. Available at: <https://lcci.com.ua/komitety> (in Ukrainian)
8. Interreg Europe. Jewels Tour – Policy Instruments. Co-founded by the European Union. Available at: <https://www.interregeurope.eu/jewels-tour/policy-instruments> (in English)
9. Decentralization.gov.ua. Finding development funds through cross-border partnerships. Available at: <https://decentralization.ua/en/news/17887> (in English)

10. Forum turyzmu ta hostynnosti Lviv [Lviv Tourism and Hospitality Forum]. Available at: <https://tourexpo.com.ua> (in Ukrainian)

11. Lviv Polytechnic National University. 2nd International Conference “Challenges of the Tourism Business: Ukrainian and European Practice”. Available at: <https://lpnu.ua/en/events/2nd-international-conference-challenges-tourism-business-ukraine-european-practice> (in English)

12. Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyi. Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Modern trends in the development of the hospitality industry: International scientific-practical conference]. Available at: <https://www.ldufk.edu.ua/news/u-ldufk-24-25-zhovtnya-vidbudetsya-v-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferenciya-suchasni-tendenciyyi-rozvytku-industriyi-gostynnosti> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 08.09.2025

Стаття прийнята: 16.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025