

УДК 338.48:331.5:351.86(477.83)

Гузар У. Є.

ulyna1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0004-1462,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту,

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
м. Львів

БЕЗПЕКОВІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ РЕГІОНУ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. У статті досліджено сучасні чинники функціонування та перспективи розвитку індустрії гостинності Львівської області в умовах воєнного та післявоєнного періодів із урахуванням безпекових чинників. Проаналізовані перспективи впровадження стандартів стійкості бізнесу, зокрема наявність укриттів, резервних джерел енергії, страхування від надзвичайних ситуацій, кібер- та фінансову безпеку. Підкреслено значення державного регулювання і регіональних протоколів безпеки, що включають фізичні, санітарно-епідеміологічні та інформаційні аспекти. На рівні дестинацій проаналізовано екологічну, соціально-економічну та інфраструктурну безпеку регіону, потребу у реконструкції транспортної та туристичної інфраструктури, охороні культурної спадщини та формуванні позитивного іміджу через міжнародну комунікацію й промоційні кампанії. Окрему увагу приділено ролі індустрії гостинності у забезпеченні економічної стійкості регіону. Запропоновано авторську математичну модель, що базується на системі структурних рівнянь попиту, пропозиції та цінової динаміки з урахуванням безпекових факторів і сценарного аналізу. Розроблено три сценарії розвитку: консервативний, базовий та оптимістичний, які відрізняються швидкістю економічного зростання, відкриттям авіасполучення, інвестиційною активністю та рівнем безпеки. Запропоновано напрями подальших досліджень – збирання статистичних даних, оцінку параметрів моделі методами економетрії, калібрування та перевірку чутливості прогнозів. Визначено, що системний підхід до безпеки у сфері гостинності є необхідною умовою післякризового відновлення Львівщини. Запропоновано перейти від реактивних дій до стандартизованих практик, які включають мінімальні вимоги до фізичної, цифрової та організаційної безпеки, а також поєднання державних, регіональних і приватних механізмів фінансування. Встановлено, що комплексна реалізація цих підходів дозволить перетворити Львівську область із регіону тимчасової безпеки воєнного часу на провідний туристичний центр Східної Європи з високими стандартами стійкості та довіри.

Ключові слова: індустрія гостинності, регіон, безпека, економічна стійкість, посткризовий період.

Huzar Uliana

ulyna1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0004-1462,

PhD, Associate Professor at the Department of Economics and Management,

Lviv State University of Physical Culture, Lviv

SECURITY FACTORS OF REGIONAL HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The article examines the modern factors of functioning and prospects for the development of the hospitality industry of the Lviv region in the conditions of the war and post-war periods, taking into account security factors. The prospects for implementing business sustainability standards

were analyzed, including the availability of shelters, backup energy sources, emergency insurance, and cyber and financial security. The importance of state regulation and regional security protocols, including physical, sanitary-epidemiological, and informational aspects, is emphasized. At the destination level, the environmental, socio-economic, and infrastructural security of the region, the need for reconstruction of transport and tourism infrastructure, protection of cultural heritage, and the formation of a positive image through international communication and promotional campaigns were analyzed. Special attention is paid to the role of the hospitality industry in ensuring the economic stability of the region. An author's mathematical model is proposed, based on a system of structural equations of demand, supply and price dynamics, taking into account security factors and scenario analysis. Three development scenarios have been developed: conservative, basic, and optimistic, which differ in the speed of economic growth, opening of air services, investment activity, and level of security. Directions for further research are proposed – collection of statistical data, estimation of model parameters using econometric methods, calibration and testing of forecast sensitivity. It is determined that a systematic approach to safety in the hospitality sector is a necessary condition for the post-crisis recovery of the Lviv region. It is proposed to move from reactive actions to standardized practices that include minimum requirements for physical, digital, and organizational security, as well as a combination of public, regional, and private funding mechanisms. It has been established that the comprehensive implementation of these approaches will allow the Lviv region to transform from a region of temporary wartime security into a leading tourist center in Eastern Europe with high standards of sustainability and trust.

Keywords: hospitality industry, region, security, economic sustainability, post-crisis period.

JEL Classification: C53, H56, L83, O18, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-5>

Постановка проблеми. Після масштабних криз останніх років індустрія гостинності опинилася в ситуації, де ключовим обмеженням розвитку стала не стільки платоспроможність попиту чи ціни на послуги, скільки довіра до безпечності середовища – від логістики й енергостабільності до захищеності гостей і персоналу. Для прикордонних регіонів, зокрема Львівської області, це означає роботу в умовах підвищеної невизначеності: зміщені потоки відвідувачів, нерівномірне навантаження на інфраструктуру, кадровий дефіцит, а також репутаційні ризики на зовнішніх ринках.

Проблема полягає в тому, що безпека часто розглядається фрагментарно – як сукупність окремих технічних заходів або вимог контролю, – тоді як для посткризового відновлення і зростання потрібна цілісна і вимірювана концептуальна модель. Підприємства й органи управління стикаються з браком узгоджених стандартів, дефіцитом ресурсів і даних для оцінювання ефекту від кожного рішення, а також із необхідністю швидко комунікувати з різними аудиторіями щодо рівня ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку індустрії гостинності в умовах кризи та посткризових проце-

сів останніх років, а також питання безпеки туристичних DESTINATION, знаходять відображення у працях Беляєва О. О. [1], Назаркевич І. Б. та Назаркевич О. Б. [2], обґрунтовано роль інституційних трансформацій у системі управління підприємствами, зокрема у контексті адаптації до змін середовища та підвищення їхньої стійкості. Проблеми економічної безпеки регіонів у воєнний період і роль галузі гостинності в стабілізації місцевих економік аналізують Мазаракі А. А. [3], Ліпич Л. Г. [4], а також Ястремська О. М. [5], які вказують на те, що саме підприємства сфери послуг першими реагують на зміни в структурі попиту та можуть виступати каталізаторами економічного відновлення за умови ефективної інституційної координації.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових і практичних досліджень, відсутні системні підходи до кількісного моделювання впливу безпеки на розвиток індустрії гостинності регіону у посткризовий період.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення концептуальної моделі прогнозування розвитку індустрії гостинності Львівської області у післявоєнний період із урахуванням безпекових чинників як

ключового детермінанта відновлення та зростання галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Львівська область, як відносно безпечний регіон на заході України, впродовж війни 2022–2025 рр. продемонструвала стійкість туристичної галузі та навіть зростання окремих показників [6]. Війна призвела до майже повної втрати іноземного турпотоку в Україну, проте внутрішній туризм пережив сплеск: мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та туристів обрали саме західні області для проживання та відпочинку з міркувань безпеки. Завдяки цьому Львівщина у 2023 році збрала рекордні 46 млн грн туристичного збору – майже вдвічі більше, ніж у карантинному 2021 році (23 млн грн) [7]. Збереження відносної безпеки регіону та адаптація бізнесу під воєнні реалії стали основою для поступового відновлення індустрії гостинності навіть до закінчення бойових дій.

Післявоєнний період обіцяє новий етап розвитку: відкриття неба для міжнародних перельотів, повернення іноземних туристів та діаспори, реалізація програм відновлення інфраструктури і туризму. Для прогнозування розвитку індустрії гостинності, на наш погляд, необхідно передусім враховувати актуальні тенденції в туризмі й гостинності, пріоритети безпеки, наявну статистику та стратегічні документи. Оптимальними можуть бути середньострокові прогнози (на найближчі три роки після завершення воєнного стану).

За результатами аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності регіону у постпандемічний та актуальний воєнний період, не викликає сумніву теза про те, що роль безпеки у подальшому розвитку цієї сфери буде ключовою. Водночас, безпеку індустрії гостинності ми трактуємо в широкому сенсі на трьох рівнях: підприємств індустрії, гостей та DESTINATION.

1. Безпека підприємств індустрії гостинності. Під час війни готелі, ресторани та курорти Львівщини вже запровадили базові заходи для захисту від воєнних ризиків: облаштовані укриття для відвідувачів, налагоджені оповіщення про повітряну тривогу, резервні джерела енергії на випадок блекаутів тощо. У післявоєнні роки ці аспекти трансформуються в стандарти стійкості бізнесу. Зокрема, очікується впровадження державних вимог щодо наявності укриттів у закладах розміщення, страхування від надзвичайних

ситуацій та планів безперебійності роботи. Важливим пріоритетом стане кібербезпека та фінансова безпека підприємств – за роки війни багато процесів перейшло в онлайн (бронювання, оплата, цифрові документи через систему «Дія» тощо), тому захист даних гостей і стійкість ІТ-систем теж будуть ключовими. Регіональна влада і профільні асоціації, ймовірно, розроблять протоколи безпеки для туристичних об'єктів, закладів гостинності, які включатимуть як фізичний захист, так і санітарно-епідеміологічні норми (враховуючи досвід пандемії).

2. Безпека гостей. Формування відчуття безпечної подорожі – критичний фактор для повернення туристів, особливо іноземних. Державна Стратегія розвитку туризму до 2026 року визначає безпеку туристів пріоритетним напрямом державної політики [8]. На практиці це має означати:

- гарантування відсутності воєнних загроз (після завершення бойових дій необхідно швидко розмінувати території (в самому Львові та області бойових дій не було, але можуть лишатися вибухонебезпечні предмети транспортом), укріпити критичну інфраструктуру);

- посилення присутності туристичної поліції та екстрених служб у місцях концентрації туристів (Львів до війни мав позитивний досвід роботи туристичної поліції, яка допомагала гостям – цю практику має бути відновлено і розширено);

- дотримання стандартів безпеки на транспорті та під час екскурсій (наприклад, сертифікація гідів щодо дій у надзвичайних ситуаціях, обладнання туристичних автобусів аптечками та засобами навігації, забезпечення зв'язку в горах для груп тощо);

- інформування туристів (у регіоні може бути запроваджено систему оповіщення (через додатки, SMS) про можливі локальні загрози або умови (погодні попередження в горах, правила поведінки біля об'єктів тощо). На туристичних порталах надаватиметься актуальна інформація про рівень безпеки, контакти служб допомоги і т.д.);

- розвиток медичної безпеки (мережа медпунктів чи догоспітальних клінік у популярних місцях, доступність страхових полісів для мандрівників. Вже зараз пропонуються спеціальні страхові продукти для подорожей Україною, що покривають воєнні ризики [9]. У мирний час акцент зміститься на стандартні медичні туристичні страховки, однак

готовність до будь-яких сценаріїв (епідемій, надзвичайних ситуацій) залишиться.

Поєднуючи ці напрямки безпекової трансформації, Львівська область позиціонуватиме себе як “safe destination” – безпечна дестинація для українців та іноземців. Репутація безпечного місця відпочинку, підкріплена реальними стандартами, повинна стати конкурентною перевагою регіону.

3. Безпека дестинацій (і регіону в цілому як макродестинації). Сюди варто віднести цілий комплекс загроз, які впливатимуть на природне, соціально-культурне, економічне та політичне середовище регіону та окремих його частин. Після завершення війни ще якийсь час Львівська область залишатиметься прикордонним регіоном з ЄС, тому тут важливо підтримувати стабільність і правопорядок. Очікується збереження (а можливо, і посилення) режиму перевірки на блокпостах чи патрулювання в курортних зонах, доки повна нормалізація безпекової ситуації не настане. Паралельно, регіональні органи влади приділятимуть увагу екологічній безпеці: моніторинг якості води, стану природних рекреаційних зон, особливо з огляду на масове перенаселення області під час війни.

Безпека дестинацій також стосується підтримання належного стану туристичної інфраструктури. У 2022–2023 рр. навантаження на дороги, житловий фонд, комунікації Львова та області сильно зросло через притік людей. У післявоєнний час необхідно реконструювати дороги до туристичних локацій, укріпити мости (наприклад, в Карпатах після повеней) та відновити окремі історичні пам'ятки. На ці потреби вже планується виділення коштів (за оцінкою ЮНЕСКО, на відбудову культурної спадщини України знадобиться щонайменше \$9 млрд [10]). Хоча Львівщина зазнала менших руйнувань, інвестиції підуть на модернізацію музеїв, театрів, об'єктів спадщини ЮНЕСКО (Львів – ансамбль історичного центру, дерев'яні церкви регіону) та забезпечення їхньої безпечної експлуатації.

Важливим є також іміджевий аспект безпеки, адже більшість країн нині мають офіційні застереження щодо поїздок в Україну. Після війни державі та регіону доведеться активно працювати, щоб зняти ці застереження, як на офіційному рівні, так і на туристичному ринку. Це включатиме дипломатичні кроки, маркетингові кампанії про безпечність українських дестинацій, запрошення іноземних інспекто-

рів, блогерів, ЗМІ для того, щоб переконатися в нормалізації ситуації. Львівщина вже робить кроки у цьому напрямі – у 2023 році регіон відвідали впливові блогери (наприклад, автор каналу Geography Now!), які донесли позитивний образ українських міст мільйонам своїх глядачів [11]. Така промоція, підсилена реальними стандартами безпеки, закладе фундамент для повернення туристів.

Окремо варто зупинитися на ролі індустрії гостинності в економічній безпеці регіону, зокрема у період війни. Завдяки масовій релокації бізнесів із зони бойових дій, Львівська область стала своєрідним «безпечним хабом» для підприємців. Майже 24% усіх релокованих підприємств в Україні обрали саме Львівську область для перенесення і відновлення роботи – це найвищий показник серед регіонів. Сюди перемістилися виробництва, ІТ-компанії, сервісні фірми, що дало нові робочі місця і підтримало доходи населення. За непрямыми оцінками (споживання електроенергії), спад економіки Львівщини у 2022 р. був меншим за 10%, тобто значно меншим, ніж в середньому по країні [12]. У 2023 р. економіка області перейшла до відновлення – Україна в цілому відновилася на +5.3% ВВП [13], і західні регіони відіграли в цьому важливу роль.

Індустрії туризму та гостинності є невід'ємними частинами регіональної економіки. У мирні роки (до 2022) туризм давав близько 4% ВВП України, а на Львівщині цей відсоток був ще вищим з огляду на концентрацію пам'яток і курортів. Під час війни туристична галузь не лише втрималася, а й прискорила свою фінансову динаміку в західних областях. Як зазначалося, доходи від туристичного збору у Львівській області досягли історичного максимуму. Частково це зумовлено інфляцією і ростом цін (вартість готельних послуг зросла на 20–40% через подорожчання ресурсів, але головним чинником був зріст внутрішнього попиту. За 7 місяців 2025 року Україна вже збрала 178 млн грн туристичного збору (на 35% більше, ніж за той же період 2024) – і лівова частка цих надходжень отримана саме в західних регіонах. Лідерами стали Київ (42.5 млн грн) та Львівщина (33.2 млн грн), а також Івано-Франківщина і Закарпаття [14]. Це підтверджує те, що Львівська область формує понад чверть туристичних доходів країни, продемонструвавши економічну стійкість навіть у воєнний час.

Водночас для прогнозування розвитку індустрії гостинності у посткризовий період безпекові пріоритети доцільно враховувати і при розробці математичних моделей. Сучасні підходи до такого прогнозування ґрунтуються на поєднанні економетричного аналізу, системної динаміки та сценарного моделювання. Застосування комплексних моделей дозволяє врахувати як внутрішні економічні параметри (доходи населення, рівень інфляції, купівельна спроможність), так і зовнішні чинники (авіаційне сполучення, безпекова ситуація, міжнародні події).

Нами розроблено приклад такої математичної моделі, яка базується як на статистичних даних, так і на експертних оцінках і дає можливість спрогнозувати напрями розвитку індустрії гостинності регіону у повоєнний період, базуючись на безпекових чинниках.

Для побудови моделі використано набір таких екзогенних змінних: індекси доходів населення України та країн ЄС (Y_{UA} , Y_{EU}), індекс споживчих цін (CPI), валютний курс (FX_index), кількість авіарейсів ($Flights$), показники культурних і ділових заходів ($Events$), статус відкриття повітряного простору ($Open$). Ключовим елементом є індекс безпеки (S_t):

$$S_t = w_E E_t + w_G G_t + w_D D_t,$$

що формується на основі трьох компонентів: безпеки підприємств, безпеки гостей та безпеки дестинацій.

Попит розділено на внутрішній (N_d) та іноземний (N_f). Для кожного сегмента сформульовано лог-лінійні рівняння:

$$\ln N_{d,t} = \alpha_d + \beta_{d1} \ln Y_{UA,t} + \beta_{d2}$$

$$\ln RelPrice_t + \beta_{d3} Open_t + \beta_{d4} Events_t + \beta_{d5} S_t + \phi_d \ln N_{d,t-1},$$

$$\ln N_{f,t} = \alpha_f + \beta_{f1} \ln Y_{EU,t} + \beta_{f2}$$

$$\ln RelPrice_t^* + \beta_{f3} Flights_t + \beta_{f4} Open_t + \beta_{f5} S_t + \phi_f \ln N_{f,t-1},$$

Коефіцієнти α , β , ϕ оцінюються на основі статистики за 2018–2025 роки з використанням регресійного аналізу. Такий підхід дозволяє відтворити поведінку ринку, забезпечити коректність рядів даних та перевірити стабільність моделі.

Одним із важливих компонентів пропонуваної моделі є сценарний аналіз, що дає можливість експертним шляхом модифікувати її параметри з огляду, передусім, на безпекові чинники. Модель передбачає три сценарії розвитку – консервативний, базовий та оптимістичний, що відрізняються за параме-

трами доходів, швидкістю відкриття авіасполучення, динамікою підвищення безпеки та темпами інвестицій у готельний сектор.

У консервативному сценарії, який передбачає повільне зростання доходів, слабшу гривню, відновлення польотів лише наприкінці 2026 року та відносно низький індекс безпеки, сукупний попит залишається обмеженим, а темпи зростання галузі – сповільненими. Сумарні показники попиту на ночівлі передбачаються найнижчими, а туристичний збір не зростатиме. Номерний фонд може характеризуватися значною недовантаженістю. У такому випадку головним завданням для регіональної влади й бізнесу стає підтримка галузі через субсидії, програми стимулювання внутрішнього туризму та активну промоцію.

Базовий сценарій відображає більш імовірний перебіг подій: стабілізацію доходів в Україні, поступове покращення безпеки та відкриття неба для цивільної авіації з середини 2026 року. У такому випадку туристичний потік різко зростає, як й інші показники розвитку індустрії гостинності. Завантаження номерного фонду стабілізується на оптимальному рівні, що свідчитиме про швидке відновлення сектору, перевищення довоєнних рівнів та закріплення Львівщини у ролі провідного туристичного регіону України.

Оптимістичний сценарій передбачає швидше зростання економіки, раннє відновлення міжнародних рейсів (ще в кінці 2025 року) та більш стрімке підвищення індексу безпеки. У результаті сумарний попит на послуги індустрії гостинності регіону різко зростатиме, передусім за рахунок в'їзного туризму, завантаженість номерного фонду підніметься до верхньої межі, тобто передбачатиме майже повне використання наявних потужностей. Це створює передумови для інвестиційного буму в готельному секторі, курортних комплексах та заходах подієвого туризму. У такому сценарії Львівщина перетворюється на міжнародний центр гостинності Східної Європи. Єдиним стримувальним фактором може стати дефіцит номерного фонду, який потребуватиме швидкого розширення.

Загалом, у всіх сценаріях безпека є ключовим фактором, що визначає швидкість відновлення. Чим швидше формується відчуття безпечної подорожі для гостей, тим швидше повертається міжнародний туризм. Відновлення авіаційного сполучення стає головним драйвером, який відкриває ринок для

іноземних мандрівників. У навіть консервативних умовах заповнюваність номерного фонду та податкові надходження зростають, забезпечуючи стабільний внесок у регіональний бюджет. Водночас для повної реалізації потенціалу індустрії гостинності регіону необхідні інвестиції у номерний фонд і курортні заклади, активні маркетингові кампанії на міжнародному рівні, а також програми підтримки внутрішнього туризму. Саме ці заходи дозволять Львівщині пройти шлях від регіону-укриття у воєнний час до провідного туристичного центру повоєнної України.

Розроблена прогнозна математична модель розвитку індустрії гостинності Львівської області у післявоєнний період представлена у вигляді структурних рівнянь попиту, пропозиції та цінової динаміки, доповнених сценарним прогнозуванням. Однак безпосередні розрахунки за моделлю на даному етапі не здійснювалися, що зумовлено низкою об'єктивних причин.

Передусім для повноцінного функціонування моделі необхідна систематизована статистична база за попередні роки, яка включала б квартальні дані щодо туристичних потоків, середніх тарифів (ADR), завантаженості номерного фонду, обсягів туристичного збору тощо. Наявні джерела інформації, зокрема, офіційна статистика станом на 2025 рік, є фрагментарними та потребують додаткової верифікації й узгодження.

По-друге, дослідження проводилося в умовах триваючої воєнної агресії, що ускладнює доступ до оперативної статистики та створює високий рівень невизначеності щодо параметрів зовнішнього середовища (швидкості відкриття авіасполучення, темпів інвестицій, безпекових ризиків). За таких умов обґрунтованішим є представлення концептуальної структури моделі та демонстрація її потенціалу для майбутніх застосувань.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на:

- збирання та узгодження повних статистичних рядів за 2018–2025 рр.;
- оцінку параметрів моделі методами економетрії;
- проведення калібрування і валідації результатів;
- реалізацію сценарних розрахунків і перевірку чутливості прогнозів до ключових факторів.

Реалізація зазначених завдань подальших дослідженнях дозволить перейти від кон-

цептуального моделювання до практично орієнтованого прогнозування та вироблення стратегічних рекомендацій для розвитку індустрії гостинності Львівщини у післявоєнний період.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, безпека є базовою передумовою посткризового відновлення й зростання індустрії гостинності регіону та має розглядатися системно на рівнях підприємств, гостей і дестинацій із чітким розподілом відповідальностей між бізнесом та регіональними інституціями. Перехід від реактивних дій до стандартизованих практик передбачає мінімальні обов'язкові вимоги, зокрема укриття, резервне енергоживлення й плани безперебійної роботи, а також кіберзахист і використання страхових чи гарантійних механізмів; фінансування доцільно будувати портфельним підходом, поєднуючи місцеві програми, державно-приватні інструменти та гранти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беляев О. О. Інституційні засади трансформації економічних систем та управління підприємствами в умовах ринкових змін. *Економіка і держава*. 2020. № 6. С. 12–18.
2. Назаркевич І. Б., Назаркевич О. Б. Трансформація управлінських систем підприємств в умовах інституційних змін. *Вісник Львівської політехніки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2021. № 4. С. 45–52.
3. Мазаракі А. А. Економічна безпека підприємств у контексті сталого розвитку. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 5. С. 9–18.
4. Ліпич Л. Г. Безпекові аспекти регіонального розвитку в умовах війни: досвід Західної України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 4. С. 41–49.
5. Ястремська О. М. Економічна стійкість і роль сфери послуг у посткризовому відновленні економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 25–32.
6. Zaxid.net. Львів у 2024 році відвідали понад мільйон туристів: опитування. 2025. URL: <https://zaxid.net>
7. Суспільне Новини. На Львівщині туристичний збір 2023 року став рекордним. 2024. URL: <https://suspilne.media>
8. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>
9. Visit Ukraine. Donation Tours: Charity Trips to Ukraine. 2023. URL: <https://visitukraine.today>

10. UNESCO. *Ukraine: Culture and Heritage Needs Assessment*. 2023. URL: <https://unesco.org/en/articles/ukraine-cultural-damage-assessment>

11. Львівська обласна військова адміністрація. Підсумки туристичної діяльності Львівщини за 2023 рік. 2024. URL: <https://loda.gov.ua/news>

12. UBN.news. Попри війну у трьох областях України зростає економіка. 2023. URL: <https://ubn.news/uk/popri-vijnu-u-troh-oblastyah-ukrayini-z/>

13. Dailysabah.com. War reshapes Ukraine's economy as businesses forge new paths. 2024. URL: <https://dailysabah.com/business/economy/war-reshapes-ukraines-economy-as-businesses-forge-new-paths>

14. Euromaidanpress.com. Ukraine's western regions see tourism boom. 2025. URL: <https://euromaidanpress.com/2025/08/27/ukraine-tourism-growth-western-regions-war/>

REFERENCES

1. Belyaiev O. O. (2020), *Instytutsiini zasady transformatsii ekonomichnykh system ta upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh rynkovykh zmin* [Institutional foundations of transformation of economic systems and enterprise management under market changes]. *Ekonomika i derzhava*, no. (6), pp. 12–18.

2. Nazarkevych I. B., Nazarkevych O. B. (2021), *Transformatsiia upravlinskykh system pidpriemstv v umovakh instytutsiinykh zmin* [Transformation of enterprise management systems under institutional changes]. *Visnyk Lvivskoi politekhniki. Seriia: Ekonomika ta menedzhment*, no. (4), pp. 45–52.

3. Mazaraki A. A. (2021), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv u konteksti staloho rozvytku* [Economic security of enterprises in the context of sustainable development]. *Visnyk KNTEU*, no. (5), pp. 9–18.

4. Lypych L. H. (2023), *Bezpekovi aspekty rehionalnoho rozvytku v umovakh viiny: dosvid Zakhidnoi Ukrainy* [Security aspects of regional development during war: Experience of Western Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, no. (4), pp. 41–49.

5. Yastremska O. M. (2022), *Ekonomichna stitkist i rol sfery posluh u postkryzovomu vidnovlenni ekonomiky* [Economic resilience and the role of the service sector in post-crisis economic recovery]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. (1), pp. 25–32.

6. Zaxid.net. (2025), *Lviv u 2024 rotsi vidvidaly ponad milion turystiv: opytuvannia* [Over one million tourists visited Lviv in 2024: survey], Available at: <https://zaxid.net>

7. Suspilne Novyny. (2024), *Na Lvivshchyni turystychnyi zbir 2023 roku stav rekordnym* [In Lviv region, 2023 tourist tax reached a record], Available at: <https://suspilne.media>

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017), *Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv do 2026 roku* [Tourism and Resorts Development Strategy until 2026]. Order No. 168-r, 16 March, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>

9. Visit Ukraine. (2023), *Donation Tours: Charity Trips to Ukraine*, Available at: <https://visitukraine.today>

10. UNESCO. (2023), *Ukraine: Culture and Heritage Needs Assessment*, Available at: <https://unesco.org/en/articles/ukraine-cultural-damage-assessment>

11. Lvivska oblasna viiskova administratsiia. (2024), *Pidsumky turystychnoi diialnosti Lvivshchyny za 2023 rik* [Summary of tourism activity in Lviv region for 2023], Available at: <https://loda.gov.ua/news>

12. UBN.news. (2023), *Popry viinu u trokh oblastiah Ukrainy zrostaie ekonomika* [Despite the war, the economy grows in three regions of Ukraine], Available at: <https://ubn.news/uk/popri-vijnu-u-troh-oblastyah-ukrayini-z/>

13. Dailysabah.com. (2024), *War reshapes Ukraine's economy as businesses forge new paths*, Available at: <https://www.dailysabah.com/business/economy/war-reshapes-ukraines-economy-as-businesses-forge-new-paths>

14. Euromaidanpress.com. (2025), *Ukraine's western regions see tourism boom*, Available at: <https://euromaidanpress.com/2025/08/27/ukraine-tourism-growth-western-regions-war/>

Стаття надійшла: 10.09.2025

Стаття прийнята: 26.09.2025

Стаття опублікована: 27.10.2025

УДК 364.014:614.2

Коваль Я. С.

y.koval@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-9430-0869

*к.н.держ.упр., доц., доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті розглянуто публічно-приватне партнерство як стратегічний інструмент підвищення стійкості системи охорони здоров'я України в умовах багатовимірних кризових викликів, зумовлених воєнними діями, пандемічними загрозами, економічною турбулентністю та обмеженістю бюджетних ресурсів. Обґрунтовано, що традиційні адміністративно-бюджетні підходи не забезпечують належної швидкодії, адаптивності й якості управлінських рішень, тоді як ППП створює інституційне середовище для синергії фінансових, організаційних і технологічних ресурсів державного та приватного секторів. Показано, що участь бізнесу у проєктах медичної інфраструктури, сервісних моделях і цифрових платформах підвищує ефективність використання капітальних вкладень, поліпшує операційну спроможність закладів, прискорює трансфер інновацій і забезпечує безперервність надання послуг у надзвичайних умовах. Визначено ключові детермінанти результативності ППП: нормативна визначеність і передбачуваність процедур, прозора модель розподілу ризиків, контрактна підзвітність, наявність єдиних показників оцінювання результативності, а також довіра між учасниками співпраці. Розкрито управлінську логіку життєвого циклу ППП-проєктів у медицині – від ініціювання й підготовки до моніторингу та постконтрактного аудиту – з акцентом на проактивне управління ризиками, цифрову аналітику та інтеграцію механізмів *value for money* у процес ухвалення рішень. Узагальнено релевантні міжнародні практики, що підтверджують здатність ППП зменшувати фіскальні навантаження, розширювати доступ до сучасних технологій і підсилювати соціальну відповідальність приватних партнерів. Запропоновано напрями адаптації європейського досвіду до українських реалій: створення координаційного центру з методичною підтримкою проєктів, стандартизація контрактних положень, впровадження єдиної системи індикаторів ефективності, розбудова електронних реєстрів та публічної звітності. Зроблено висновок, що ППП є не лише альтернативою бюджетному фінансуванню, а повноцінною парадигмою стратегічного управління, здатною забезпечити інституційну стійкість, інноваційність і довгострокову результативність системи охорони здоров'я України в період відновлення та подальшої модернізації.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, стійкість системи охорони здоров'я, кризові виклики, державне управління, інституційна спроможність, фінансова стабільність, стратегічна адаптація.