

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-197>

УДК 338.48:640.4:005.21

## РОЛЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ УКРАЇНИ

## ROLE OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL DESTINATIONS IN UKRAINE

**Харенко Дмитро Олександрович**

кандидат технічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

**Крупіца Ірина Вікторівна**

доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний технологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1438-5039>

**Каламан Ольга Борисівна**

доктор економічних наук, доцент  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

**Kharenko Dmytro, Krupitsa Iryna, Kalaman Olga**  
Odesa National Economic University

У статті обґрунтовано роль готельно-ресторанного бізнесу в стратегічному управлінні туристичними рекреаційними дестинаціями України. Уточнено зміст поняття туристичної рекреаційної дестинації як території, що поєднує туристичні, рекреаційні, природні, культурні, сервісні, інфраструктурні та управлінські елементи. Доведено, що підприємства готельного і ресторанного господарства впливають не лише на проживання і харчування, а й на якість рекреаційного досвіду, бренд території, цифрову репутацію, локальну гастрономію, партнерство стейкхолдерів і повоєнне відновлення. Запропоновано модель інтеграції готельно-ресторанного бізнесу в стратегічне управління туристичною рекреаційною дестинацією України. Практичне значення результатів полягає у можливості їхнього використання під час розроблення стратегій розвитку туризму, програм відновлення громад і підвищення якості послуг гостинності України.

**Ключові слова:** туристична рекреаційна дестинація, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, стратегічне управління, туризм, локальна гастрономія, бренд дестинації, якість послуг, повоєнне відновлення.

The article substantiates the role of the hotel and restaurant business in the strategic management of tourist and recreational destinations in Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to rethink the development of Ukrainian tourist territories under war-related challenges, changing tourist flows, transformation of the hospitality sector and future post-war recovery. Tourist and recreational destinations are considered not only as geographical areas with natural, cultural or infrastructural resources, but as complex socio-economic systems that combine tourism, recreation, hospitality services, leisure, recovery, safety, local identity, digital communication and stakeholder coordination. The purpose of the article is to theoretically substantiate the role of the hotel and restaurant business in destination management and to develop a model of its integration into coordination, branding, quality management, sustainable development and post-war recovery processes. The methodological basis includes a systems approach, logical generalization, structural analysis of destination management components and conceptual modelling. The study clarifies the concept of a tourist and recreational destination as a territory that provides not only visiting, but also rest, recovery, leisure, emotional experience and consumption of hospitality services. It is substantiated that hotels, restaurants, cafés, local gastronomy establishments and other hospitality enterprises directly influence the quality of stay, recreational comfort, destination brand, digital reputation, local economic activity and the overall perception of the territory by visitors. The article proposes a model for integrating the hotel and restaurant business



into the strategic management of a tourist and recreational destination in Ukraine. The model combines strategic leadership, hospitality services, destination marketing and branding, stakeholder partnership, digitalization, quality monitoring, sustainable development and post-war recovery. The practical significance of the results lies in their possible use by local authorities, tourism associations, hospitality enterprises, educational institutions and other stakeholders in developing tourism strategies, recovery programmes, destination branding concepts and plans for improving hospitality service quality.

**Keywords:** tourist and recreational destination, hotel and restaurant business, hospitality industry, strategic management, tourism, local gastronomy, destination brand, service quality, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** Розвиток туристичних рекреаційних дестинацій у сучасних умовах залежить не лише від наявності природних, історико-культурних, оздоровчих чи інфраструктурних ресурсів, а й від здатності території забезпечити безпечний, якісний і цілісний досвід перебування відвідувача. У межах цього дослідження туристична рекреаційна дестинація розглядається як територія, що поєднує туристичні, рекреаційні, природні, культурні, сервісні, інфраструктурні та управлінські елементи й забезпечує не тільки відвідування, а й відпочинок, відновлення, дозвілля, емоційний досвід і споживання послуг гостинності.

Особливе місце в цій системі посідає готельно-ресторанний бізнес. Саме через послуги проживання, харчування, сервісного супроводу, локальної гастрономії, комунікацію з персоналом, атмосферу закладів, стандарти обслуговування, цифрову зручність і безпеку турист або рекреант отримує практичний досвід взаємодії з територією. Тому підприємства готельного і ресторанного господарства доцільно розглядати не лише як елемент туристичної інфраструктури, а як стратегічний чинник формування рекреаційного комфорту, туристичного продукту, бренду дестинації, якості послуг, місцевої економіки та сталого розвитку.

Для України ця проблематика має особливу актуальність, оскільки повномасштабна війна змінила умови функціонування туристичної сфери, посилила безпекові обмеження, порушила традиційні туристичні потоки та ускладнила діяльність підприємств гостинності. У таких умовах розвиток туристичних рекреаційних дестинацій потребує не лише промоції територій або відновлення окремих об'єктів, а узгодженої системи стратегічного управління, що поєднує інфраструктурне відновлення, якість послуг, підтримку місцевого бізнесу, цифровізацію, безпеку, партнерство стейкхолдерів і сталий розвиток.

У міжнародній практиці для позначення координаційних структур управління дестинаціями використовується поняття Destination

Management Organization, або DMO, яке доцільно перекладати як «організація управління туристичною дестинацією» або «організація дестинаційного менеджменту». У цій статті DMO-підхід розглядається не як готова інституційна модель для механічного перенесення в українські умови, а як методологічна основа для узгодження дій влади, бізнесу, громад, освітніх установ, інвесторів та інших стейкхолдерів.

Отже, наукова проблема полягає в необхідності теоретичного обґрунтування ролі готельно-ресторанного бізнесу як стратегічного елемента управління туристичними рекреаційними дестинаціями України. Особливої уваги потребує визначення напрямів, через які підприємства гостинності можуть впливати на якість рекреаційного досвіду, конкурентоспроможність дестинації, її цифрову репутацію, локальну економіку, сталий розвиток і повоєнне відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного управління туристичними дестинаціями розглядається в міжнародних документах, наукових працях і прикладних дослідженнях, присвячених розвитку туризму, індустрії гостинності, сталому розвитку та повоєнному відновленню територій. У рекомендаціях UNWTO туристична дестинація трактується як простір, у якому поєднуються продукти, послуги, види діяльності та досвід туристичного ланцюга вартості, а управління дестинацією розглядається як координоване управління елементами, що формують її конкурентоспроможність і сталість [1; 2]. У документах UNWTO й OECD також підкреслюється, що координаційні структури дестинацій мають виконувати не лише промоційну, а й управлінську, партнерську та аналітичну функції [1; 4]. Для цієї статті зазначені положення є важливими, оскільки дозволяють розглядати готельно-ресторанний бізнес не лише як інфраструктурний елемент, а як складову ширшої системи створення туристичного й рекреаційного досвіду.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний зі сталим розвитком туризму та

повоєнним відновленням туристичної сфери України. У матеріалах UNWTO сталий розвиток туризму пов'язується з досягненням соціальних, економічних і екологічних цілей [3]. У працях А. Моци розглянуто перспективи післявоєнного відновлення туризму в Україні [5]. С. Грищенко аналізує тенденції та чинники розвитку туристичної індустрії України в координатах повоєнного відновлення [6]. А. Матвієнко акцентує увагу на сучасних стратегіях відновлення туристично-рекреаційних комплексів [7], а М. Пісецький розглядає стратегічне управління туризмом України з урахуванням безпекових викликів [8]. У роботі Ю. Карпенка досліджено стан розвитку туризму в умовах війни та окреслено проблеми його повоєнного відновлення [9]. Важливе значення для теми статті мають також праці, присвячені гастрономічному туризму, локальній кухні та ролі ресторанного бізнесу у формуванні привабливості регіонів. У дослідженні Л. Семенюк гастрономічний туризм розглядається як чинник сталого розвитку готельно-ресторанної справи та підвищення привабливості регіонів України [10]. М. Паска аналізує ресторанний туризм як окремий напрям туристичного ринку [11]. У роботі М. Пауніч та співавторів гастрономічна ідентичність розкривається як складова сталого розвитку туристичних дестинацій [12]. Це безпосередньо пов'язано з роллю готельно-ресторанного бізнесу в туристичних рекреаційних дестинаціях, оскільки саме через заклади харчування, локальні продукти, ресторани концепції та гастрономічні події територія отримує емоційну впізнаваність і додаткову туристичну цінність.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність значної кількості праць із питань управління дестинаціями, сталого туризму, повоєнного відновлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу, недостатньо розкритим залишається питання інтеграції підприємств гостинності саме в систему стратегічного управління туристичними рекреаційними дестинаціями. У більшості досліджень готелі й ресторани розглядаються або як окремі суб'єкти підприємницької діяльності, або як елемент туристичної інфраструктури. Водночас їхня роль у формуванні рекреаційного комфорту, бренду дестинації, цифрової репутації, локальної гастрономічної ідентичності, партнерства стейкхолдерів і повоєнного відновлення потребує подальшого теоретичного узагальнення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі готельно-ресторанного бізнесу в стратегічному управлінні туристичними рекреаційними дестинаціями України та розроблення концептуальної моделі його інтеграції в процеси формування рекреаційного комфорту, якості туристичного досвіду, бренду території, партнерської взаємодії стейкхолдерів, сталого розвитку й повоєнного відновлення туристично-рекреаційного потенціалу. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення змісту поняття «туристична рекреаційна дестинація», визначення функціональної ролі підприємств готельного і ресторанного господарства у створенні цілісного досвіду перебування відвідувача, обґрунтування доцільності використання DMO-підходу як методологічної основи координації учасників дестинаційного розвитку, а також виокремлення основних напрямів інтеграції підприємств гостинності в систему стратегічного управління туристичними рекреаційними дестинаціями України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне розуміння туристичної рекреаційної дестинації виходить за межі її трактування лише як території з певними туристичними ресурсами. Така дестинація є простором відпочинку, відновлення, дозвілля, сервісного обслуговування та емоційного досвіду. Її привабливість формується сукупністю взаємопов'язаних елементів: природного середовища, культурної спадщини, рекреаційних можливостей, транспортної доступності, засобів розміщення, закладів харчування, цифрових сервісів, рівня безпеки та якості управлінської координації. Тому стратегічне управління такою дестинацією має бути спрямоване не лише на її просування, а й на забезпечення якості всього ланцюга перебування відвідувача. Готельно-ресторанний бізнес у цій системі виконує особливу роль, оскільки забезпечує одну з найбільш безпосередніх форм контакту відвідувача з територією. Природні ресурси, архітектура, культурні події або рекреаційні об'єкти можуть стати мотивом поїздки, однак реальне враження про дестинацію значною мірою формується через проживання, харчування, сервіс, комунікацію з персоналом, атмосферу гостинності, цифрову зручність і безпеку. Саме тому підприємства готельного і ресторанного господарства доцільно розглядати не лише як інфраструктурне забезпечення туризму, а як активних учасників формування рекреаційного комфорту, туристич-

тичного продукту, бренду дестинації, цифрової репутації, місцевої економіки та сталого розвитку території.

Важливою складовою туристичної рекреаційної дестинації є локальна гастрономія. Ресторанний бізнес через використання місцевих продуктів, авторські концепції, гастрономічні маршрути, дегустаційні події та етногастрономічну пропозицію може перетворювати харчування з базової послуги на самостійний мотив подорожі. Через гастрономію дестинація отримує емоційну впізнаваність, а турист має можливість відчути локальну ідентичність через конкретний досвід споживання. Прикладне значення цього напряму підтверджують попередні дослідження гастрономічного бренду туристичних дестинацій, у яких показано роль ресторанного бізнесу, гастрономічних подій, локальних кулінарних традицій та інформаційних інструментів у формуванні привабливого образу території [13; 14]. Готельний бізнес також має стратегічне значення для розвитку туристичних рекреаційних дестинацій. Наявність якісних і доступних засобів розміщення визначає здатність території приймати відвідувачів, збільшувати тривалість перебування та розвивати подієвий, оздоровчий, діловий, сімейний, культурний і внутрішній туризм. Водночас готелі можуть виконувати не лише функцію проживання, а й бути простором проведення конференцій, культурних подій, wellness-програм, гастрономічних заходів, освітніх подій і соціальної взаємодії.

У стратегічному управлінні дестинацією важливим є не тільки розвиток окремих підприємств гостинності, а й узгодження їхньої діяльності із загальними цілями території. Якщо готелі, ресторани, туристичні оператори, локальні виробники, органи влади, освітні установи та громада діють ізольовано, туристична пропозиція залишається фрагментарною. Відвідувач оцінює не окрему послугу, а весь шлях взаємодії з територією: від пошуку інформації та бронювання до проживання, харчування, пересування, відпочинку, безпеки й післяподорожніх вражень. Саме тому стратегічне управління туристичною рекреаційною дестинацією має передбачати координацію дій основних стейкхолдерів. Одним із методологічних орієнтирів для такої координації є DMO-підхід, сутність якого полягає не в повному контролі однієї організації над туристичним розвитком території, а у формуванні координаційної платформи для узгодження інтересів, визначення пріоритетів,

розроблення стратегії, моніторингу результатів і підтримки партнерства між владою, бізнесом, громадою та іншими учасниками туристичного процесу.

Для українських туристичних рекреаційних дестинацій такий підхід має особливе значення. Воєнні ризики, нерівномірний розвиток територій, пошкодження інфраструктури, міграція кадрів, зміна туристичних потоків і потреба у відновленні довіри до подорожей потребують більш узгодженої управлінської моделі. У цих умовах готельно-ресторанний бізнес є практичним індикатором готовності дестинації до прийому відвідувачів, оскільки наявність працюючих готелів, ресторанів, кав'ярень, санаторно-курортних об'єктів, локальних виробників і цифрових каналів комунікації свідчить про спроможність території забезпечити реальний комфорт перебування.

Отже, готельно-ресторанний бізнес має бути включений до стратегічних управлінських процесів дестинації. Його інтеграція може здійснюватися через участь у розробленні стратегій розвитку туризму, формуванні туристичних продуктів, підготовці сервісних стандартів, брендингу територій, організації подій, створенні гастрономічних маршрутів, підготовці кадрів, цифровому моніторингу якості та програмах сталого розвитку. Основними напрямками такої інтеграції є формування рекреаційного комфорту, розвиток локальної гастрономії, підтримка бренду й цифрової репутації дестинації, партнерство стейкхолдерів, моніторинг якості, підтримка місцевої економіки та повоєнне відновлення туристично-рекреаційного потенціалу. Узагальнення цих положень дозволяє запропонувати модель інтеграції готельно-ресторанного бізнесу в стратегічне управління туристичною рекреаційною дестинацією України (рис. 1).

Запропонована модель відображає взаємозв'язок між готельно-ресторанним бізнесом, стратегічним лідерством дестинації, партнерством стейкхолдерів, маркетингом і брендингом, цифровізацією, управлінням якістю, сталим розвитком та повоєнним відновленням. У центрі моделі розташовано координаційну платформу, яка може формуватися з урахуванням DMO-підходу, але не обов'язково має існувати як окрема юридична організація. В українських умовах її функції можуть виконувати туристичні асоціації, офіси розвитку туризму, підрозділи місцевого самоврядування, кластери або публічно-приватні партнерства. Логіка моделі полягає в тому, що

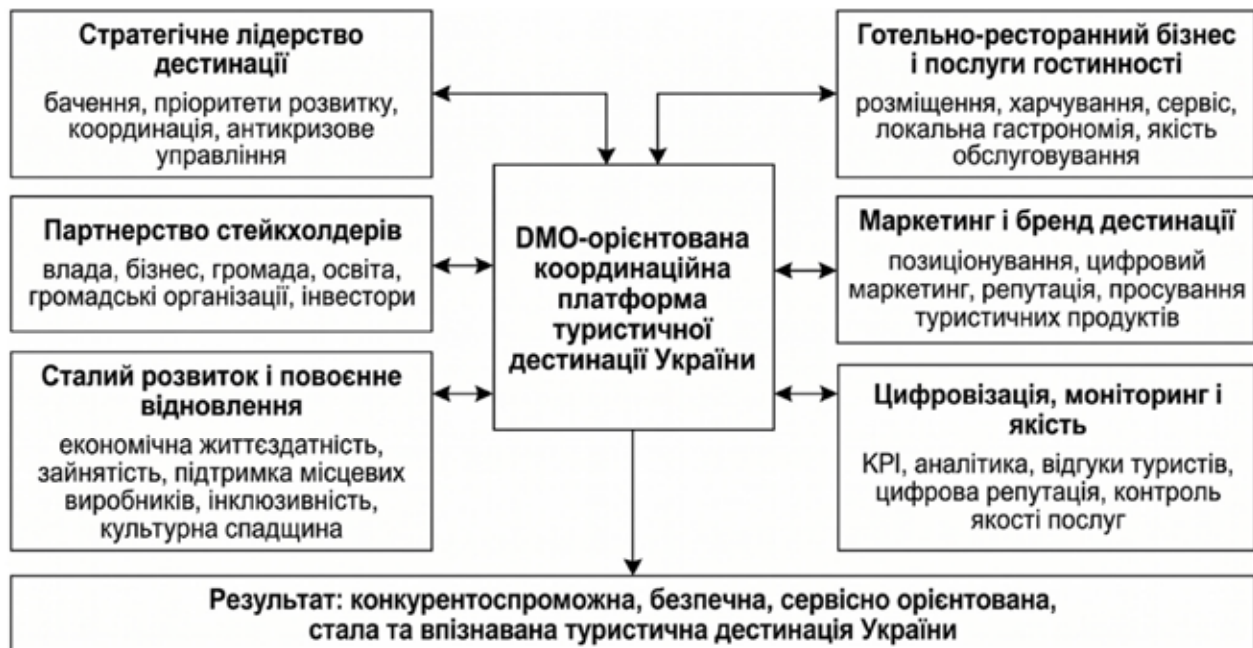


Рис. 1. Модель інтеграції готельно-ресторанного бізнесу в стратегічне управління туристичною рекреаційною дестинацією України

Джерело: сформовано авторами

готельно-ресторанний бізнес не є ізольованим елементом туристичної інфраструктури. Він пов'язаний із якістю послуг, рекреаційним комфортом, локальною гастрономією, брендом території, цифровою репутацією та економічною життєздатністю дестинації. Через ці зв'язки підприємства гостинності впливають на сприйняття території, рівень задоволеності відвідувачів, повторні візити, рекомендації і довіру до дестинації.

Окремі блоки моделі показують, що стратегічне управління дестинацією потребує координації влади, бізнесу, громад, освітніх установ, інвесторів і локальних виробників. Маркетинг і бренд дестинації мають спиратися не лише на промоцію, а й на реальний досвід гостя, який формується через якість проживання, харчування, сервісу, локальної кухні, цифрової доступності й безпеки. Цифровізація та моніторинг якості дають змогу аналізувати відгуки, рівень задоволеності й проблеми сервісу, а блок сталого розвитку та повоєнного відновлення підкреслює значення готельно-ресторанного бізнесу для зайнятості, підтримки місцевих виробників, збереження культурної спадщини та відновлення довіри до українських дестинацій.

Важливим напрямом інтеграції є локальна гастрономія, яка здатна посилювати унікальність території та формувати додаткові мотиви для відвідування [13]. Регіональна

кухня, місцеві продукти, дегустаційні простори, гастрономічні маршрути, тематичні ресторани й події формати можуть виконувати не лише комерційну, а й культурну функцію. Вони допомагають зробити дестинацію впізнаваною, підтримують місцевих виробників і формують емоційний зв'язок туриста з територією.

У сучасних умовах значна частина першого контакту туриста з дестинацією відбувається в цифровому середовищі. Потенційний відвідувач аналізує сайти, карти, соціальні мережі, рейтинги, фотографії, меню, ціни, відгуки та можливості онлайн-бронювання. Тому цифрова присутність готельно-ресторанних підприємств стає складовою цифрової репутації всієї дестинації. Для стратегічного управління це означає необхідність не лише просувати територію, а й системно відстежувати якість цифрової комунікації, рівень задоволеності гостей і повторювані проблеми сервісу.

У контексті повоєнного відновлення України готельно-ресторанний бізнес може виконувати роль одного з практичних механізмів відновлення туристично-рекреаційного потенціалу територій. Його значення полягає у створенні робочих місць, підтримці місцевих виробників, розвитку малого й середнього підприємництва, формуванні безпечного сервісного середовища та поверненні довіри до українських дестинацій. Тому роз-

виток готельно-ресторанної сфери має бути пов'язаний із ширшими стратегіями відновлення громад, регіонів і туристичних територій.

Таким чином, інтеграція готельно-ресторанного бізнесу в стратегічне управління туристичними рекреаційними дестинаціями має управлінський, сервісний, гастрономічний, маркетинговий, цифровий, партнерський і сталорозвитковий виміри. Поєднання цих напрямів дозволяє розглядати підприємства гостинності як один із ключових чинників формування конкурентоспроможної, безпечної, сервісно орієнтованої, сталої та впізнаваної туристичної рекреаційної дестинації України.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в тому, що вона дозволяє переосмислити місце готельно-ресторанного бізнесу в розвитку туристичних рекреаційних дестинацій України. У традиційному підході підприємства гостинності часто розглядаються переважно як інфраструктурне забезпечення туристичної діяльності. Проте в умовах стратегічного управління дестинацією їхня роль є ширшою, оскільки вони безпосередньо впливають на якість перебування, рекреаційний комфорт, гастрономічну привабливість, цифрову репутацію, сервісну культуру та економічну активність території.

Запропонований підхід може бути використаний органами місцевого самоврядування, туристичними асоціаціями, підприємницькими об'єднаннями, освітніми установами та підприємствами індустрії гостинності під час розроблення стратегій розвитку туризму, програм повоєнного відновлення, концепцій брендингу територій, планів підвищення якості послуг і проєктів партнерської взаємодії. Його застосування дає змогу визначити конкретні напрями участі готельно-ресторанного бізнесу в розвитку дестинації та пов'язати діяльність окремих підприємств із ширшими цілями територіального розвитку.

Наукова цінність запропонованого підходу полягає в уточненні ролі готельно-ресторанного бізнесу як стратегічного елемента туристичної рекреаційної дестинації. На відміну від підходів, у яких підприємства готельного і ресторанного господарства розглядаються лише як складова туристичної інфраструктури, у цій статті обґрунтовано їхню участь у формуванні рекреаційного досвіду, локальної ідентичності, бренду території, партнерства стейкхолдерів, цифрової репутації та сталого повоєнного відновлення.

Водночас запропонована модель не є універсальною схемою, однаково придатною

для всіх територій. Її практичне застосування має враховувати тип дестинації, рівень розвитку інфраструктури, безпекову ситуацію, наявність рекреаційних ресурсів, кадровий потенціал, активність місцевого бізнесу та готовність стейкхолдерів до співпраці. Для великих міських дестинацій важливішими можуть бути цифрова репутація, подієва активність, готельна місткість і ресторанна пропозиція. Для малих громад – локальна гастрономія, сімейний бізнес, участь місцевих виробників, розвиток внутрішнього туризму та збереження культурної і природної ідентичності.

Таким чином, стратегічне управління туристичними рекреаційними дестинаціями України має спиратися не лише на ресурсний потенціал територій, а й на здатність різних учасників формувати якісний, безпечний і впізнаваний досвід перебування. Готельно-ресторанний бізнес у цій системі виступає одним із найбільш практично значущих елементів, оскільки саме через нього турист або рекреант значною мірою оцінює рівень гостинності, комфорт, сервісну культуру та привабливість дестинації загалом.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що готельно-ресторанний бізнес є важливим елементом стратегічного управління туристичними рекреаційними дестинаціями України. Його роль не обмежується забезпеченням проживання, харчування та базового сервісу, а охоплює формування рекреаційного комфорту, якості туристичного досвіду, локальної гастрономічної ідентичності, цифрової репутації, економічної активності громади та сталого розвитку території.

У статті уточнено зміст поняття туристичної рекреаційної дестинації як простору, що поєднує туристичні, рекреаційні, сервісні, інфраструктурні та управлінські елементи й забезпечує не лише відвідування, а й відпочинок, відновлення, дозвілля та споживання послуг гостинності. Обґрунтовано доцільність використання DMO-підходу як методологічної основи координації влади, бізнесу, громад, освітніх установ, інвесторів та інших стейкхолдерів, без його механічного перенесення в українські умови.

Запропонована модель інтеграції готельно-ресторанного бізнесу в стратегічне управління туристичною рекреаційною дестинацією поєднує стратегічне лідерство, послуги гостинності, маркетинг і брендинг, партнерство стейкхолдерів, цифровізацію, моніторинг якості, сталий розвиток і повоєнне від-

новлення. Практичне значення результатів полягає в можливості використання моделі органами місцевого самоврядування, туристичними асоціаціями, підприємствами індустрії гостинності та освітніми установами під час розроблення стратегій розвитку туризму,

програм відновлення територій і планів підвищення якості послуг. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням індикаторів оцінювання внеску готельно-ресторанного бізнесу в розвиток туристичних рекреаційних дестинацій України.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. World Tourism Organization. *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for New Challenges*. Madrid : UNWTO, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420841>.
2. World Tourism Organization. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid : UNWTO, 2007. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284412433>.
3. World Tourism Organization. *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid : UNWTO, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419401>.
4. OECD. *Guidance to Strengthen Destination Management Organisation Structures in Croatia*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/guidance-to-strengthen-destination-management-organisation-structures-in-croatia\\_f1b873f6-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/guidance-to-strengthen-destination-management-organisation-structures-in-croatia_f1b873f6-en.html) (дата звернення: 30.04.2026).
5. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
6. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>.
7. Матвієнко А. В. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів в Україні в умовах післявоєнної реконструкції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14>.
8. Пісецький М. Геоекономічні детермінанти стратегічного управління туризмом України в умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-98>.
9. Карпенко Ю. В., Логвин М. М., Тараненко О. О., Логвин Д. М., Луценко О. С. Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 2(108). С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8>.
10. Семенюк Л., Рудич А., Бірюкова О. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56>.
11. Paska M. Z., Radzimovska O. V. Restaurant tourism as a new direction in the tourist market of Lviv region. *Scientific Notes of Sumy State Pedagogical University. Geographical Sciences*. 2022. Vol. 2, Iss. 3. P. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6544119>.
12. Paunić M., Kalenjuk Pivarski B., Tešanović D., Novaković D., Šmugović S., Šarenac N., Ivanović V., Mlinarević P., Marjanović J. Gastronomic Identity Factors in the Function of Sustainable Gastronomy: A Case Study of Tourist Destinations in the Republic of Serbia and Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 19. Article 8493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198493>.
13. Kharenko D., Dyshkantiuk O., Salamatina S., Kovalenko L. Research of the gastronomic brand of tourist destination. *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 3, No. 5(41). P. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.135484>.
14. Харенко Д. О., Каламан О. Б., Федосова К. С. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177>.

#### REFERENCES:

1. World Tourism Organization. (2019). *UNWTO guidelines for institutional strengthening of destination management organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420841>
2. World Tourism Organization. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284412433>

3. World Tourism Organization. (2018). *Tourism and the sustainable development goals – Journey to 2030*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284419401>
4. OECD. (2024). *Guidance to strengthen destination management organisation structures in Croatia*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/guidance-to-strengthen-destination-management-organisation-structures-in-croatia\\_f1b873f6-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/guidance-to-strengthen-destination-management-organisation-structures-in-croatia_f1b873f6-en.html)
5. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Perspektyvy pislivoiennoho vidnovlennia sfery turizmu v Ukraini [Prospects for post-war recovery of tourism in Ukraine] [in Ukrainian]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
6. Hryshchenko, S. I. (2023). Turystychna industriia Ukrainy: analiz tendentsii ta chynnykiv rozvytku v koordynatakh povoiennoho vidnovlennia [Tourism industry of Ukraine: Analysis of trends and development factors in the coordinates of post-war recovery] [in Ukrainian]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
7. Matviienko, A. V. (2024). Suchasni stratehii vidnovlennia ta rozvytku turystychno-rekreatsiinykh kompleksiv v Ukraini v umovakh pislivoiennoi rekonstruktsii [Modern strategies for the recovery and development of tourist and recreational complexes in Ukraine under post-war reconstruction] [in Ukrainian]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14>
8. Pisetskyi, M. (2025). Heoekonomichni determinanty stratehichnogo upravlinnia turysmom Ukrainy v umovakh povoiennoho vidnovlennia ta bezpekovykh vyklykiv [Geoeconomic determinants of strategic tourism management in Ukraine in the context of post-war recovery and security challenges] [in Ukrainian]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-98>
9. Karpenko, Yu. V., Lohvyn, M. M., Taranenko, O. O., Lohvyn, D. M., & Lutsenko, O. I. (2023). Stan rozvytku turizmu v umovakh viiny ta povoienne vidnovlennia [The state of tourism development under war conditions and post-war recovery] [in Ukrainian]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*, 2(108), 59–68. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8>
10. Semeniuk, L., Rudych, A., & Biriukova, O. (2025). Rol hastronomichnogo turizmu u stalomu rozvytku hotelno-restoranoi spravy ta pidvyshchenni pryvablyvosti rehioniv Ukrainy [The role of gastronomic tourism in the sustainable development of hotel and restaurant business and increasing the attractiveness of Ukrainian regions] [in Ukrainian]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56>
11. Paska, M. Z., & Radzimovska, O. V. (2022). Restaurant tourism as a new direction in the tourist market of Lviv region. *Scientific Notes of Sumy State Pedagogical University. Geographical Sciences*, 2(3), 65–70. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6544119>
12. Paunić, M., Kalenjuk Pivarski, B., Tešanović, D., Novaković, D., Šmugović, S., Šarenac, N., Ivanović, V., Mlinarević, P., & Marjanović, J. (2024). Gastronomic identity factors in the function of sustainable gastronomy: A case study of tourist destinations in the Republic of Serbia and Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*, 16(19), 8493. <https://doi.org/10.3390/su16198493>
13. Kharenko, D., Dyshkantiuk, O., Salamatina, S., & Kovalenko, L. (2018). Research of the gastronomic brand of tourist destination. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(5(41)), 15–21. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.135484>
14. Kharenko, D. O., Kalaman, O. B., & Fedosova, K. S. (2025). Upravlinnia optymizatsiieiu biznes-protsesiv na pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Management of business process optimization at hospitality industry enterprises] [in Ukrainian]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177>

Дата надходження статті: 16.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026