DOI: 10.15276/ETR.05.2026.14
DOI: 10.5281/zenodo.24451678
UDC: 338.48:640.4:334.72:334.021:355.292
JEL: L26, L83, Z32, R58
Received: 2026-08-03, Revised: 2026-09-08, Accepted: 2026-09-21, Published: 2026-10-07

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ КООПЕРАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC FRAMEWORK FOR DEVELOPING CROSS-SECTOR COOPERATION AMONG VETERAN ENTERPRISES IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

Anna V. Chernykhivska, PhD in Economics, Associate Professor
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9642-8471
Email: chernykhivska.av@knutd.edu.ua

Чернихівська А.В. Організаційно-економічні засади розвитку міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності. Науково-методична стаття.

Статтю присвячено обґрунтуванню організаційно-економічних засад розвитку міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності. Узагальнено теоретичні підходи до міжсекторальної кооперації та визначено її значення для розвитку ветеранського підприємництва. Досліджено підходи до формування ефективної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, закладами освіти та міжнародними партнерами. У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, системного та порівняльного аналізу, систематизації й структурно-логічного аналізу. Систематизовано основні організаційні форми та економічні механізми міжсекторальної кооперації, визначено напрями їх реалізації у сфері туризму та гостинності. Науковий внесок автора полягає у формуванні комплексного організаційно-економічного механізму міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств, що інтегрує інституційні, економічні, кадрові, інформаційні та інвестиційні складові взаємодії. На основі аналізу практичних кейсів функціонування ветеранського бізнесу охарактеризовано моделі партнерської взаємодії та визначено їх значення для створення комплексних туристичних продуктів, розвитку локальних ланцюгів створення вартості та зміцнення економічної стійкості підприємств.

Ключові слова: сфера туризму та гостинності, туристичний продукт, ветеранське підприємництво, міжсекторальна кооперація, організаційно-економічний механізм, регіональний розвиток

Chernykhivska A.V. Organisational and Economic Framework for Developing Cross-Sector Cooperation Among Veteran Enterprises in the Tourism and Hospitality Industry. Scientific and methodical article.

The article is devoted to substantiating the organisational and economic foundations of cross-sector cooperation among veteran enterprises in the tourism and hospitality industry. The study generalises theoretical approaches to cross-sector cooperation and identifies its significance for the development of veteran entrepreneurship. Particular attention is given to effective interaction among public authorities, local government, businesses, civil society organisations, educational institutions and international partners. The study applies methods of analysis, synthesis, theoretical generalisation, systems and comparative analysis, systematisation and structural-logical analysis. The main organisational forms and economic mechanisms of cross-sector cooperation are systematised and the directions of their implementation in tourism and hospitality are identified. The scientific contribution of the study consists in developing a comprehensive organisational and economic mechanism for cross-sector cooperation among veteran enterprises that integrates institutional, economic, human resources, information and investment components of interaction. Based on the analysis of practical cases of veteran enterprises, the study characterises partnership models and identifies their contribution to the development of integrated tourism products, local value chains and the economic resilience of enterprises.

Keywords: tourism and hospitality industry, tourism product, veteran entrepreneurship, cross-sectoral cooperation, organisational and economic mechanism, regional development

В умовах повномасштабної війни ветеранське підприємництво стало одним із пріоритетних напрямів державної політики України, оскільки його розвиток розглядається як важливий інструмент професійної реінтеграції ветеранів, створення нових робочих місць та зміцнення економічної стійкості територіальних громад. Незважаючи на активізацію державних програм підтримки та збільшення кількості наукових праць, більшість досліджень присвячена питанням соціальної адаптації, психологічної підтримки, працевлаштування, професійної підготовки й фінансового забезпечення ветеранських ініціатив. Організаційно-економічні механізми розвитку ветеранських підприємств, їх партнерської взаємодії та інтеграції до системи післявоєнного відновлення країни залишаються недостатньо дослідженими.

Сфера туризму та гостинності належить до видів економічної діяльності, які характеризуються значною часткою малого й середнього бізнесу, широкими можливостями використання місцевих ресурсів та високим мультиплікативним ефектом для розвитку територій. Такі особливості створюють сприятливі передумови для започаткування й розвитку ветеранських підприємств. Разом із цим їх функціонування ускладнюється обмеженим доступом до ринків збуту, недостатнім рівнем партнерських зв'язків, низькою інтегрованістю до туристичних дестинацій і фрагментарною взаємодією з органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та освітніми установами.

За цих умов міжсекторальна кооперація набуває стратегічного значення як організаційна форма взаємодії державного, приватного та громадського секторів. Поєднання фінансових, матеріальних, інформаційних і кадрових ресурсів різних учасників сприяє розвитку підприємницьких мереж, формуванню комплексних туристичних продуктів, розширенню локальних ланцюгів створення вартості та реалізації спільних інвестиційних проектів.

Сучасний досвід демонструє поширення партнерських моделей розвитку туризму, заснованих на принципах сталого розвитку, мережевої взаємодії та регенеративного підходу. Такі моделі орієнтовані на економічне зростання, відновлення природного середовища, збереження культурної спадщини, зміцнення місцевої економіки та розвиток громад.

Для України їх практична цінність визначається можливістю поєднання професійної реінтеграції ветеранів із реалізацією завдань післявоєнного відновлення туристичної сфери.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Наукові дослідження останніх років формують теоретичне підґрунтя розвитку ветеранського підприємництва, розкриваючи його інституційні, економічні та соціальні засади. Найбільш комплексний аналіз представлено у праці К. Краус, А. Ігнатюк та Н. Краус, де систематизовано інституційні, фінансові та проєктні складові розвитку ветеранського бізнесу [1]. Сучасний стан та тенденції його розвитку в Україні узагальнено у дослідженні С. Ніколаєнка, І. Жалінської та К. Парнус [2]. Соціальне підприємництво як перспективний напрям реалізації ветеранських ініціатив обґрунтовано К. Бондаревською, яка акцентує увагу на його значенні для соціальної та економічної реінтеграції ветеранів [3].

Економічні механізми підтримки ветеранського підприємництва висвітлено у працях, присвячених фінансовому забезпеченню та державному регулюванню. Зокрема, В. Голубєва досліджує потенціал міжнародних інвестиційних програм у розвитку ветеранського бізнесу [4], а С. Петруха, Д. Коноваленко та Н. Петруха аналізують фіскальні механізми його адаптації до сучасних економічних викликів [5].

Правові засади функціонування ветеранського підприємництва розкрито у працях І. Селіванової [6] та Х. Кметик, М. Дибань [7], у яких висвітлено сучасні підходи до нормативно-правового забезпечення цієї сфери.

Питання соціальної реінтеграції ветеранів дедалі частіше розглядаються крізь призму підприємницької діяльності та розвитку соціальних інновацій. Порівняльний аналіз українського і міжнародного досвіду використання соціального підприємництва як інструменту економічної реінтеграції представлено у дослідженні Я. Петрученко та Д. Злобіна [8]. Цифрову трансформацію системи соціальної підтримки ветеранів і роль цифрових сервісів у підвищенні доступності відповідних послуг висвітлено у праці В. Квашук [9].

Окремий напрям сучасних досліджень формують праці, присвячені розвитку туризму та індустрії гостинності на засадах сталого розвитку. Концептуальні положення регенеративного туризму та його потенціал для підвищення стійкості туристичних дестинацій розкрито у дослідженні І. Кирилюк, В. Красномовець, О. Литвин та Л. Нещадим [10]. Екологічні засади функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери обґрунтовано у праці Н. Паньків, де акцентовано на впровадженні принципів сталого господарювання, ресурсоефективності та екологічної відповідальності у діяльність підприємств гостинності [11]. Практичні аспекти розвитку регенеративного сервісу в індустрії гостинності в регіональному вимірі досліджено А. Чернихівською, що конкретизує напрями трансформації туристичної сфери та послуг гостинності в умовах відновлення територій [12].

Зазначені наукові підходи створюють концептуальне підґрунтя для дослідження ветеранського підприємництва у сфері туризму та гостинності. Орієнтація на відновлення природного, соціального та економічного потенціалу дестинацій відповідає завданням професійної реінтеграції ветеранів, розвитку локального підприємництва та зміцнення економічної спроможності громад. З цієї точки зору саме ветеранські підприємства можуть функціонувати як суб'єкти регенеративної трансформації туристичних територій через створення локальних туристичних продуктів, відновлення рекреаційної інфраструктури, підтримку місцевих виробників, упровадження екологічних стандартів і формування партнерських мереж.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Проведений аналіз свідчить, що сучасні дослідження сформували вагоме теоретичне й методичне підґрунтя для розвитку ветеранського підприємництва, охоплюючи економічні, правові, фінансові та соціальні аспекти його функціонування.

Проте в наявних дослідженнях принципи регенеративного туризму та сталого функціонування індустрії гостинності переважно розглядаються поза проблематикою ветеранського підприємництва. Недостатньо опрацьованими залишаються механізми інтеграції ветеранських бізнес-ініціатив у процеси відновлення туристичних дестинацій, моделі їх міжсекторальної кооперації.

Попри зростання наукового доробку до проблематики ветеранського підприємництва, питання формування організаційно-економічних засад міжсекторальної кооперації виступають перспективним напрямом дослідження. У науковій літературі відсутній комплексний підхід до визначення принципів, моделей, інструментів та економічних механізмів співпраці ветеранських підприємств із суб'єктами державного, приватного і громадського секторів у сфері туризму та гостинності. Обмежено висвітлено питання розвитку партнерських мереж, спільного використання ресурсів, координації інвестиційної діяльності, взаємодії учасників туристичного ринку та інтеграції ветеранського бізнесу до регіональних стратегій розвитку туризму.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування організаційно-економічних засад розвитку міжсекторальної

кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності та визначенні механізмів їх практичної реалізації.

Матеріали та методи

Дослідження має теоретико-аналітичне спрямування і ґрунтується на системному підході. Інформаційною основою практичного аналізу стали відкриті публікації та офіційні інформаційні ресурси, зокрема матеріали Українського ветеранського фонду, тематичні публікації про ветеранські підприємства, регіональні туристичні ресурси та інформаційні матеріали самих підприємств, представлені у джерелах [17-21].

У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, систематизації, порівняльного та структурно-логічного аналізу.

Для аналізу практичних кейсів застосовано цільовий відбір прикладів ветеранських підприємств, що здійснюють діяльність у сфері туризму та гостинності.

Критеріями включення до вибірки були: 1) належність підприємства до ветеранського підприємництва або його заснування ветераном; 2) функціонування у сфері ресторанного господарства, розміщення, туристичних послуг або суміжних видів діяльності; 3) наявність у відкритих джерелах інформації про взаємодію підприємства з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями, ветеранськими спільнотами або іншими суб'єктами; 4) можливість ідентифікувати конкретну форму взаємодії або підтримки на основі оприлюдненої інформації. До аналізу включалися кейси, для яких була доступна публічна інформація, що давала змогу охарактеризувати не лише профіль підприємства, а й відповідний механізм або форму міжсекторальної взаємодії.

Форми кооперації визначалися шляхом змістового аналізу описаних у цих джерелах видів партнерської взаємодії, тоді як результати співпраці фіксувалися лише у випадках, коли відповідний ефект або безпосередній результат був прямо зазначений у джерелі. Якщо джерело підтверджувало факт підтримки, участі або партнерської взаємодії, але не містило кількісної чи іншої прямої оцінки результативності, такі характеристики розглядалися як підтверджені прояви співпраці, а не як самостійно виміряний економічний ефект.

Обмеження дослідження пов'язані з використанням відкритих джерел і відсутністю уніфікованих кількісних показників ефективності міжсекторальної кооперації. Тому результати кейс-аналізу не мають статистично репрезентативного характеру та не використовуються для встановлення причинно-наслідкових залежностей.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Сфера туризму та гостинності характеризується високим потенціалом для інтеграції ветеранських підприємств. Галузь поєднує можливість створення робочих місць, використання специфічних компетенцій ветеранів і формування продуктів з високою доданою вартістю. Специфіка послуг гостинності та туристичної діяльності дозволяє реалізувати як комерційні, так і соціальні цілі, що відповідає сутності ветеранського підприємництва.

Ветеранське підприємництво розглядається як особливий вид господарської діяльності, здійснюваної ветеранами війни, членами їхніх сімей або суб'єктами, у яких ветерани мають визначальну участь у власності та управлінні. Закон України «Про ветеранське підприємництво» № 4563-IX від 31 липня 2025 року закріпив правове визначення цього явища. Згідно з ним, ветеранське підприємництво охоплює систематичну господарську або незалежну професійну діяльність, спрямовану на отримання економічного та соціального результату, зокрема прибутку [13].

Суб'єктами ветеранського підприємництва визнаються фізичні особи-підприємці, які є ветеранами війни; самозайняті особи з числа ветеранів; юридичні особи, у статутному капіталі яких частка ветеранів (або членів їхніх сімей загиблих) є значною. Закон встановлює механізми державної підтримки: пріоритетний доступ до закупівель, гранти, пільгове кредитування, компенсації та інші інструменти.

У науковій літературі ветеранське підприємництво трактується ширше, зокрема як інструмент соціально-економічної реінтеграції. Воно поєднує комерційну мету з соціальною функцією: створення робочих місць для ветеранів, використання специфічних компетенцій (дисципліна, стійкість до стресу, командна робота), формування позитивного іміджу бізнесу через асоціацію з захисниками держави [1, 6].

У сфері туризму та гостинності специфіка полягає у можливості використання автентичного досвіду ветеранів для створення унікальних туристичних продуктів, а саме маршрутів військової історії, адаптивних програм, реабілітаційного відпочинку, гастрономічних і зелених ініціатив.

Ветеранське підприємництво відрізняється від класичного малого бізнесу підвищеною соціальною відповідальністю та залежністю від державної підтримки на початкових етапах.

Міжсекторальна кооперація є одним із ключових механізмів сучасного розвитку сфери гостинності й туризму, оскільки забезпечує узгодження пріоритетів і координацію діяльності суб'єктів, що належать до державного, приватного та громадського секторів.

На відміну від традиційних моделей взаємодії, які ґрунтуються переважно на двосторонніх зв'язках, міжсекторальний підхід передбачає інтеграцію різних інституційних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів для досягнення спільних соціально-економічних цілей. Такий формат співпраці надає змогу ефективніше реагувати на комплексні виклики розвитку територій, стимулює інноваційні процеси та

створює умови для реалізації проєктів, які неможливо забезпечити силами лише однієї галузі.

В туризмі та сфері гостинності міжсекторальна кооперація об'єднує органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємницькі структури, заклади освіти, громадські організації, місцеві громади та професійні об'єднання, діяльність яких безпосередньо впливає на формування туристичного продукту та конкурентоспроможність дестинацій [12].

Теоретичне підґрунтя міжсекторальної кооперації сформувалося на перетині концепцій сенергійного врядування, партнерського управління, мережевого управління та соціального партнерства. Незважаючи на відмінності у підходах до організаційної взаємодії, усі вони виходять із того, що складні соціально-економічні проблеми потребують колективного прийняття рішень, розподілу відповідальності та об'єднання ресурсів незалежних учасників.

У межах таких моделей співпраця розглядається як інструмент координації діяльності та механізм формування довіри, розвитку інституційної спроможності і накопичення соціального капіталу. Саме ці чинники визначають здатність партнерських мереж забезпечувати довгострокову результативність спільних ініціатив і підвищувати адаптивність туристичних систем до економічних та суспільних змін.

Проведений аналіз теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що для сфери туризму та гостинності доцільно застосовувати комплексний організаційно-економічний підхід до розвитку міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств [1, 2, 8].

На відміну від існуючих підходів, які переважно акцентують увагу на окремих формах партнерства або державній підтримці, запропонований механізм інтегрує інституційні, економічні, кадрові, інформаційні та інвестиційні складові в єдину систему взаємодії (табл. 1).

Таблиця 1. Учасники міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності та їх функції

Учасник	Основні функції у міжсекторальній кооперації	Очікуваний результат
Органи державної влади	Формування державної політики, нормативно-правове забезпечення, фінансова та інституційна підтримка	Створення сприятливого середовища для розвитку ветеранського підприємництва
Органи місцевого самоврядування	Координація місцевих ініціатив, розвиток туристичної інфраструктури, підтримка територіальних партнерств	Посилення міжсекторальної взаємодії та розвиток туристичних дестинацій
Ветеранські підприємства	Надання туристичних, готельних, ресторанних та супутніх послуг, участь у спільних проєктах	Формування конкурентоспроможного та соціально орієнтованого туристичного продукту
Підприємства туристичного бізнесу	Партнерство у створенні, просуванні та реалізації туристичних продуктів	Зростання економічної ефективності та розширення ринкових можливостей
Заклади освіти та науки	Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, науково-консультаційний супровід	Розвиток людського капіталу та професійних компетентностей
Громадські організації	Представництво інтересів ветеранів, комунікаційна підтримка, реалізація соціальних ініціатив	Посилення соціальної інтеграції та міжінституційної взаємодії
Міжнародні організації та донори	Грантова, фінансова, методична та експертна підтримка	Реалізація інноваційних проєктів і залучення міжнародних ресурсів

Джерело: власна розробка автора

Особливого значення міжсекторальна кооперація набуває у сфері туризму та гостинності, де створення туристичного продукту відбувається за участю значної кількості взаємопов'язаних суб'єктів. До цього процесу залучаються заклади розміщення, ресторанного господарства, транспортні підприємства, заклади культури, рекреаційні установи, організатори дозвілля, місцеві громади та органи влади.

Від рівня комплексної взаємодії залежить якість окремих послуг, цілісність туристичного досвіду, ефективність функціонування дестинації та її конкурентні позиції на внутрішньому і міжнародному ринках. Це пояснює те, що сучасний розвиток туризму дедалі частіше посилається на партнерські моделі управління, що забезпечують узгодження стратегічних пріоритетів, координацію інвестиційної діяльності, спільне просування територій та інтеграцію локальних ресурсів у комплексний туристичний продукт.

Ветеранське підприємництво необхідно розглядати як складову соціально орієнтованої економіки та інструмент професійної реінтеграції ветеранів. На відміну від традиційних підприємницьких моделей, діяльність таких підприємств поєднує економічні цілі із суспільною місією, яка полягає у

створенні робочих місць, розвитку підприємницьких компетентностей, підтримці соціальної адаптації ветеранів та зміцненні місцевих громад.

Сфера туризму та гостинності розкриває широкій потенціал для розвитку ветеранського підприємства, зокрема у сегментах розміщення, ресторанного господарства, туристичного супроводу, фізичної та психологічної регенерації, організації активного відпочинку та оздоровлення, виробництва локальної продукції, ремесел і крафтового виробництва. Їхня довгострокова стійкість значною мірою визначається можливістю інтегруватися у партнерські мережі, отримувати доступ до фінансових ресурсів, професійної освіти, консультаційної підтримки, маркетингових інструментів і каналів збуту.

Наукове пояснення переваг міжсекторальної кооперації базується на кількох взаємодоповнюючих теоретичних підходах. Ресурсна теорія підприємництва розглядає партнерську взаємодію як механізм залучення матеріальних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які окреме підприємство не здатне сформувати самостійно.

Інституційний підхід акцентує увагу на значені нормативно-правового середовища, державної політики, формальних правил і механізмів підтримки, що визначають умови розвитку ветеранської справи та бізнесу.

Теорія зацікавлених сторін обґрунтовує ефективність кооперації необхідністю узгодження інтересів усіх суб'єктів, які прямо чи опосередковано впливають на формування туристичного продукту, розвиток території та розподіл економічних і соціальних результатів співпраці. Інтеграція положень цієї теорії з концепцією міжсекторальної кооперації забезпечує комплексне теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження партнерських відносин, дає змогу виявити механізми їх формування та визначити чинники, що зумовлюють довгострокову стійкість, ефективність і взаємну цінність співпраці.

Умови воєнного стану посилили кластерний формат міжсекторальної взаємодії, де туристичний кластер – це особлива форма територіально-галузевого об'єднання, учасники якого спільно формують і просувають туристичний продукт.

Туристичний кластер характеризується спільною територіальною ідентичністю учасників, формуванням єдиного бренду або регіонального продукту та послуг, поєднанням конкурентної взаємодії з кооперацією і функціонуванням узгоджених механізмів координації. Застосування кластерної моделі сприяє скороченню трансакційних витрат, підвищенню якості туристичних послуг, активізації інноваційної діяльності та зміцненню конкурентоспроможності регіону.

Узагальнення наукових підходів і практики функціонування туристичних підприємств дало можливість систематизувати основні форми міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності. На відміну від наявних класифікацій, запропонована систематизація поєднує організаційні, економічні, освітні, цифрові та проєктні форми співпраці, що забезпечує комплексне бачення напрямів розвитку партнерських відносин у процесі післявоєнного відновлення туристичної сфери, таблиця 2.

Таблиця 2. Форми міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності

Форма кооперації	Характеристика	Практичний ефект
Спільне формування туристичного продукту	Розроблення комплексних туристичних маршрутів, пакетів послуг та тематичних програм	Диверсифікація туристичної пропозиції та підвищення її конкурентоспроможності
Маркетингове партнерство	Спільне просування територій, туристичних продуктів і брендів із використанням сучасних маркетингових інструментів	Зростання туристичних потоків і впізнаваності дестинацій
Освітньо-професійне партнерство	Організація навчання, стажування, перепідготовки та програм розвитку компетентностей	Формування кваліфікованого кадрового потенціалу
Проєктна співпраця	Реалізація грантових, регіональних та міжнародних програм розвитку	Залучення інвестицій і додаткових фінансових ресурсів
Кластерна взаємодія	Об'єднання суб'єктів туристичної сфери, влади, освіти та громадського сектору в межах туристичних кластерів	Посилення конкурентних переваг територій і синергетичного ефекту
Цифрова та інформаційна взаємодія	Використання цифрових платформ, інформаційних систем і спільних комунікаційних ресурсів	Підвищення ефективності координації, обміну інформацією та управління партнерством

Джерело: власна розробка автора

Практична цінність міжсекторальної кооперації для ветеранських підприємств проявляється через реалізацію взаємопов'язаних функцій. Організаційна функція спрямована на формування стабільних партнерських зв'язків між суб'єктами туристичного ринку та розвиток ефективних моделей взаємодії. Економічна функція забезпечує розширення доступу до інвестицій, грантового фінансування, програм підтримки підприємництва та спільної реалізації проєктів. Соціальна – сприяє професійній адаптації ветеранів, розвитку людського капіталу, зміцненню підприємницьких

компетентностей і посиленню соціальної згуртованості територіальних громад. Територіальна функція створює передумови для розвитку локальних туристичних продуктів, активізації використання регіональних ресурсів, формування нових туристичних маршрутів і підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Організаційна основа кооперації формується навколо спільної мети, розподілу функцій та координації діяльності учасників. Кожен партнер виконує визначену місію відповідно до власної компетенції.

Органи місцевого самоврядування координують реалізацію місцевої політики розвитку туризму, сприяють створенню сприятливого підприємницького середовища та підтримують партнерські ініціативи.

Туристичні підприємства забезпечують формування й реалізацію туристичних продуктів. Заклади освіти здійснюють професійну підготовку кадрів, організовують навчальні програми для ветеранів та надають експертний супровід.

Громадські організації виконують функції комунікаційної платформи між ветеранами, бізнесом і місцевими громадами, а також беруть участь у реалізації соціальних і підприємницьких проєктів.

Організаційна взаємодія ґрунтується на горизонтальному механізмі партнерських відносин. Учасники кооперації зберігають статус самостійних суб’єктів господарювання, автономно ухвалюють управлінські рішення та відповідають за результати власної діяльності. Координація здійснюється через партнерські угоди, меморандуми, спільні програми, кластери, професійні об'єднання та інші форми добровільного співробітництва.

Практика функціонування туристичних територій свідчить, що найвищу ефективність демонструють моделі співпраці, які передбачають інтеграцію ветеранських підприємств до регіональних мереж постачальників туристичних послуг. Це відкриває доступ до спільних маркетингових кампаній, календарів подій, туристичних маршрутів, інформаційних платформ та програм просування територій. Інтеграція до таких мереж підвищує видимість підприємств на ринку, спрощує пошук партнерів і розширює можливості участі у спільних комерційних проєктах.

Організаційна ефективність міжсекторальної кооперації значною мірою залежить від якості комунікації між учасниками. Регулярний обмін інформацією, погодження планів розвитку, спільне визначення пріоритетів і прозорий розподіл відповідальності формують довіру між партнерами. Саме довіра є базовою умовою довгострокового співробітництва, оскільки зменшує ризики опортуністичної поведінки та сприяє реалізації спільних туристичних ініціатив.

Для ветеранських підприємств організаційна кооперація виконує також адаптаційну функцію. Вона полегшує входження новостворених підприємств у професійне середовище, прискорює накопичення підприємницького досвіду, забезпечує доступ до ділових контактів і створює умови для стабільного розвитку в конкурентному туристичному середовищі.

Економічна основа міжсекторальної кооперації визначається поєднанням фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. Для ветеранських підприємств такий підхід має особливе значення через обмежені масштаби діяльності більшості суб'єктів, недостатній обсяг власного капіталу, складність залучення інвестицій та високі витрати на вихід до туристичного ринку. За таких умов кооперація стає стратегічним економічним інструментом, що забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, зменшує витрати господарської діяльності та створює передумови для стабільного розвитку підприємств.

Економічні відносини у межах міжсекторальної кооперації формуються на всіх стадіях створення туристичного продукту та послуг. До процесу залучаються як основні, так і додаткові суб'єкти туристичної індустрії. Концентрація економічної активності всередині територіальної громади підвищує рівень використання місцевих ресурсів, стимулює розвиток суміжних видів економічної діяльності та збільшує частку доходів, що залишаються в регіональній економіці.

Міжсекторальна кооперація забезпечує оптимізацію структури витрат підприємств. Спільне просування туристичних продуктів, використання інтегрованих інформаційних ресурсів, участь у колективних маркетингових кампаніях, виставкових заходах та туристичних форумах сприяють скороченню витрат на рекламу і просування.

Співпраця у сфері закупівель забезпечує вигідніші умови придбання обладнання, продуктів харчування, витратних матеріалів і послуг. Використання спільної інфраструктури, цифрових платформ та туристично-інформаційних центрів підвищує ефективність використання матеріальних активів і зменшує операційні витрати.

Фінансова стійкість ветеранських підприємств значною мірою залежить від диверсифікації джерел фінансування. Поряд із власними коштами суб'єктів господарювання використовуються грантові програми, банківські кредитні продукти, міжнародна технічна допомога, місцеві програми підтримки підприємництва, благодійне фінансування та механізми публічно-приватного партнерства.

Поєднання різних фінансових інструментів підвищує інвестиційну спроможність підприємств, знижує ризик дефіциту оборотного капіталу та розширює можливості реалізації довгострокових підприємницьких проєктів.

Суттєве значення для розвитку ветеранського підприємництва мають державні інструменти фінансової підтримки, спрямовані на започаткування, розвиток і масштабування власної справи ветеранів та членів їхніх сімей. Одним із ключових механізмів виступає програма «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей», що реалізується в межах державного проєкту «єРобота». Програма перед-

бачає надання грантового фінансування на створення або розвиток підприємницької діяльності за умови створення нових робочих місць, що поєднує підтримку самозайнятості ветеранів із розширенням можливостей зайнятості на регіональному рівні [14, 15].

Центральним інституційним механізмом реалізації державної грантової політики у сфері ветеранського підприємництва виступає Український ветеранський фонд – це бюджетна установа, підпорядкована Міністерству у справах ветеранів України. Фонд здійснює конкурсний відбір проєктів та надає фінансову підтримку для створення і розвитку ветеранського бізнесу. Основним інструментом фінансування є серія грантових конкурсів «ВАРТО» [16].

У 2025 році за їх результатами підтримано 336 проєктів, з яких 320 становили бізнес-ініціативи ветеранів і членів їхніх сімей, на загальну суму понад 490 млн грн.

У 2026 році реалізація програми продовжується із розміром грантів від 500 тис. до 1,5 млн грн. Додатково запроваджено програми мікрофінансування, що передбачають компенсацію витрат до 20 тис. грн на придбання обладнання, інструментів і матеріалів, необхідних для ведення підприємницької діяльності [16].

Перевага надається проєктам, орієнтованим на створення нових робочих місць, забезпечення суспільно значущого ефекту, розвиток малого підприємництва та досягнення цілей регіонального соціально-економічного розвитку.

Для підприємств туристичної сфери важливим чинником залишається діяльність Державного агентства розвитку туризму України, спрямована на розвиток внутрішнього туризму, підтримку безбар'єрних туристичних маршрутів, популяризацію українських регіонів та реалізацію національних туристичних ініціатив. Сукупність зазначених інструментів розширює доступ ветеранських підприємств до фінансових ресурсів, стимулює започаткування нового бізнесу і створює економічні передумови для інтеграції ветеранів у туристичний ринок.

Проведений аналіз механізмів державної підтримки, особливостей функціонування туристичного ринку та сучасних моделей партнерської взаємодії дав змогу визначити ключові економічні напрями реалізації міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств. Запропонована систематизація відображає взаємозв'язок між організаційними механізмами співробітництва та очікуваними економічними результатами, що дозволяє використовувати її як методичну основу під час розроблення регіональних програм підтримки ветеранського підприємництва, представлено у таблиці 3.

Для ветеранських підприємств першочергове значення мають регіональні туристичні мережі, у межах яких формується спільна пропозиція послуг, координуються маркетингові заходи та реалізуються проєкти розвитку територій.

Таблиця 3. Економічні напрями реалізації міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності

Економічний напрям	Механізм реалізації	Очікуваний економічний ефект
Формування комплексного туристичного продукту	Інтеграція послуг розміщення, харчування, транспорту, екскурсійного обслуговування, рекреації та дозвілля в єдиний туристичний продукт	Зростання доданої вартості туристичного продукту, збільшення доходів підприємств і підвищення конкурентоспроможності
Спільне використання ресурсного потенціалу	Об'єднання матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та фінансових ресурсів партнерів	Скорочення операційних витрат, оптимізація використання ресурсів і підвищення економічної ефективності діяльності
Спільне просування туристичних послуг	Координація маркетингових заходів, використання цифрових платформ, спільного брендингу та каналів продажу	Розширення ринків збуту, збільшення туристичних потоків і обсягів реалізації послуг
Залучення фінансових ресурсів	Спільна участь у державних програмах підтримки, грантових конкурсах, міжнародних проєктах та інвестиційних ініціативах	Посилення фінансової стійкості, диверсифікація джерел фінансування та зростання інвестиційної активності
Розвиток локальних партнерських мереж	Співпраця з територіальними громадами, локальними виробниками, громадськими організаціями та суб'єктами туристичної інфраструктури	Активізація місцевого економічного розвитку, зміцнення регіональних ланцюгів створення вартості та зростання мультиплікативного ефекту
Розвиток інноваційної діяльності	Спільне впровадження цифрових технологій, нових туристичних продуктів і сервісних рішень	Підвищення продуктивності, зростання інноваційної спроможності та формування довгострокових конкурентних переваг

Джерело: власна розробка автора

Інтеграція ветеранських підприємств у локальні туристичні маршрути належить до перспективних напрямів розвитку туристичної сфери. Заклади розміщення, підприємства харчування, майстерні, крафтові виробництва, екскурсійні компанії та інші суб'єкти можуть функціонувати як взаємопов'язані елементи єдиного туристичного продукту.

Розвиток партнерства з територіальними громадами становить один із пріоритетних напрямів міжсекторальної кооперації. Органи місцевого самоврядування мають можливість залучати ветеранські підприємства до реалізації програм розвитку туризму, проведення культурних і спортивних заходів, популяризації історико-культурної спадщини, створення нових туристичних локацій.

Особливе місце в системі міжсекторальної кооперації посідає співробітництво із закладами освіти, що охоплює професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації ветеранів, реалізацію спільних науково-дослідних проєктів, розроблення туристичних продуктів, консалтинговий супровід підприємницької діяльності та організацію практичної підготовки здобувачів освіти. Такий формат взаємодії забезпечує ефективний обмін знаннями й досвідом між академічним середовищем і практикою, прискорює впровадження інноваційних управлінських рішень, сприяє розвитку людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності й якості туристичних продуктів і послуг.

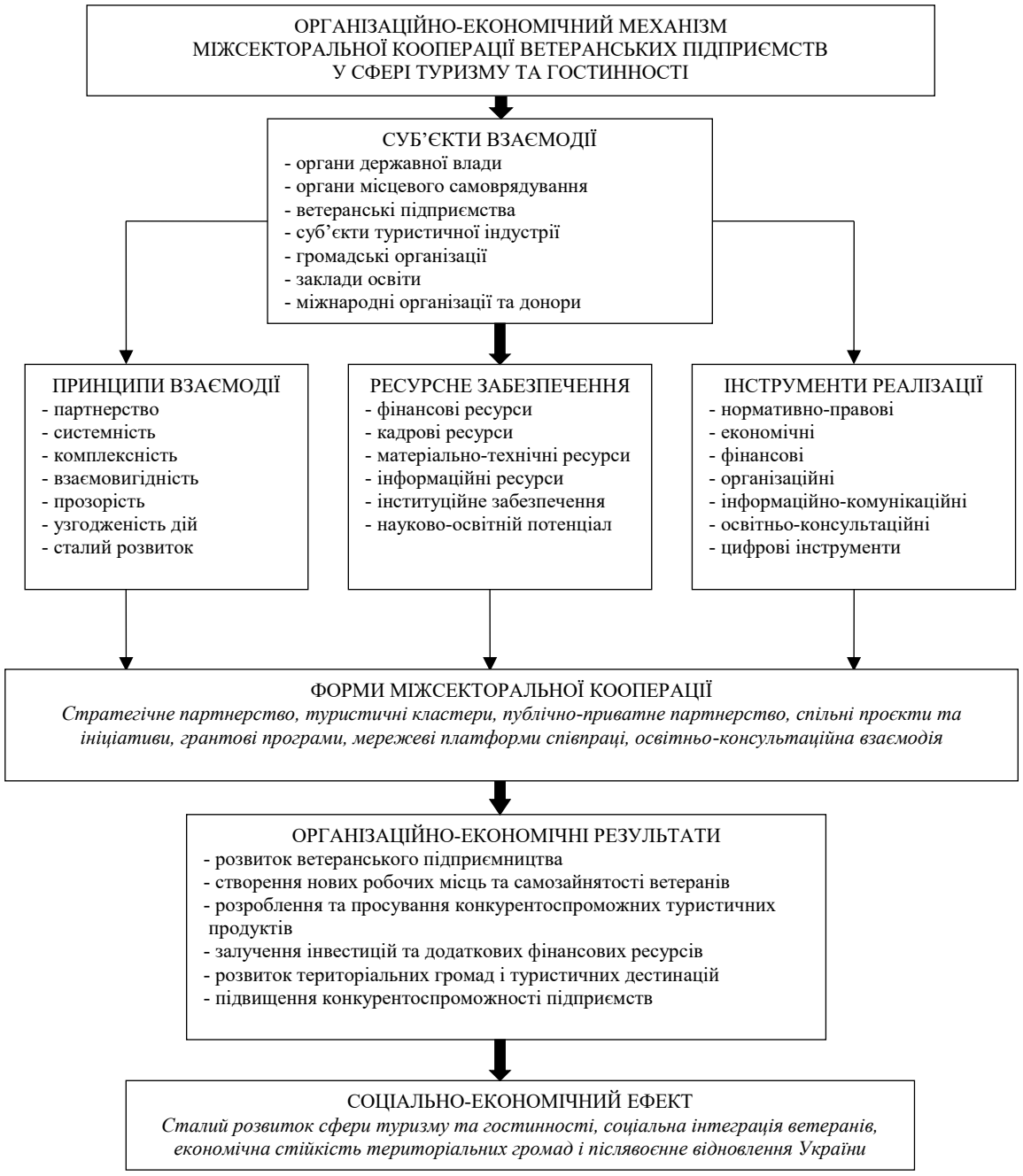

Рисунок 1. Організаційно-економічний механізм міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності
Джерело: власна розробка автора

На основі узагальнення теоретичних положень, механізмів державної підтримки та сучасної практики розвитку ветеранського підприємництва сформовано організаційно-економічний механізм міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності (рис. 1).

Запропонований механізм відображає взаємозв'язок між суб'єктами, ресурсним забезпеченням, інструментами та формами міжсекторальної кооперації, реалізація яких забезпечує досягнення організаційно-економічних результатів і формування довгострокового соціально-економічного ефекту.

Практика функціонування ветеранських підприємств свідчить про поступове розширення їхньої діяльності у сфері туризму та гостинності, що відображає загальну тенденцію до економічної та соціальної інтеграції ветеранів у післявоєнний період.

Якщо на початковому етапі більшість таких ініціатив була зосереджена на створенні окремих закладів харчування або малого локального бізнесу, то нині спостерігається поступова диверсифікація напрямів діяльності, розширення спектра послуг та активне залучення до регіональних туристичних процесів.

Найбільша концентрація ветеранських підприємств спостерігається у ресторанному господарстві, сфері розміщення, гастрономічному туризмі, організації подорожей, виробництві локальної продукції, крафтових харчових виробів і сувенірної продукції. Поряд із розвитком власного бізнесу вони дедалі частіше інтегруються до локальних туристичних екосистем, формуючи нові можливості для розвитку територій, розширення туристичної пропозиції та популяризації регіональної культурної спадщини.

Досвід різних регіонів підтверджує, що ветеранське підприємництво вже виходить за межі окремих територіальних проєктів. У Києві та області, Львові, Миколаєві, Запоріжжі та інших містах функціонують підприємства ресторанного господарства, тематичні кав'ярні, пекарні, засоби розміщення та туристичні сервіси, засновані ветеранами або членами їхніх родин.

Частина закладів стала складовою міського туристичного простору, бере участь у гастрономічних фестивалях, культурних подіях, благодійних заходах і туристичних маршрутах.

Найчисельнішу групу становлять ветеранські підприємства ресторанного господарства, які поєднують комерційну діяльність із реалізацією соціальної місії. Вони створюють робочі місця для ветеранів і членів їхніх сімей, сприяють професійній адаптації після військової служби, формують безпечний простір для спілкування ветеранської спільноти та водночас забезпечують надання конкурентоспроможних послуг для широкого кола споживачів. Особливістю таких підприємств є використання локальних продуктів, підтримка місцевих виробників, популяризація української гастрономічної культури та впровадження соціально відповідальних моделей ведення бізнесу.

Для конкретизації теоретичних положень проведено аналіз окремих практик ветеранського підприємництва у сфері туризму та гостинності. Кейсами для аналізу визначено підприємства, щодо яких у відкритих джерелах наявна інформація про вид діяльності, ветеранський статус або походження бізнесу та взаємодію з іншими суб’єктами. Вибірка охоплює підприємства ресторанного господарства, кав’ярні, засоби розміщення та суб’єктів туристичної діяльності, представлені у джерелах [17-21].

Прикладами міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності виступають заклади, що функціонують у Києві та Київській області, таблиця 4.

Наведені приклади у Києві та Київській області демонструють різні форми міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері гостинності, зокрема грантову підтримку, франчайзинг, соціальні та благодійні ініціативи й локальне партнерство. Водночас характер і результати взаємодії залежать від конкретної моделі підприємства та складу партнерів.

Таблиця 4. Ветеранські підприємства ресторанного господарства, що функціонують у Києві та Київській області

Ветеранське підприємство	Регіон	Тип закладу	Основні партнери	Форма міжсекторальної кооперації	Підтверджені результати та прояви співпраці
1	2	3	4	5	6
Veterano Pizza	Київ	Заклад ресторанного господарства	Ветеранські організації, органи місцевого самоврядування, благодійні фонди	Соціальне підприємництво, маркетингові та благодійні проєкти	Працевлаштування ветеранів; реалізація соціальних і благодійних ініціатив
Pizza BRO	Київ	Заклад ресторанного господарства	Український ветеранський фонд, франчайзингова мережа Pizza BRO, ветеранська спільнота	Грантова підтримка, франчайзинг, соціальні благодійні ініціативи	Створення ветеранського бізнесу за підтримки грантової програми; участь у франчайзинговій мережі; реалізація благодійних ініціатив

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5	6
«5.45»	Київ	Кафе	Ветеранські спільноти, місцева громада, благодійні організації	Соціальне підприємництво, громадські ініціативи	Реалізація соціально орієнтованої підприємницької діяльності та громадських ініціатив
«ТбілісіЯ»	Ірпінь, Київська область	Заклад ресторанного господарства	Місцева громада, локальні постачальники, ветеранська спільнота	Локальне партнерство, гастрономічні ініціативи	Відновлення підприємницької діяльності; взаємодія з місцевими постачальниками та ветеранською спільнотою

Джерело: складено автором за матеріалами [17]

Львів демонструє інший формат розвитку ветеранського підприємництва, який характеризується активною інтеграцією закладів ресторанного господарства до туристичної інфраструктури міста. Міжсекторальна кооперація реалізується через взаємодію з туристичними операторами, локальними виробниками, закладами культури та територіальними громадами, що створює передумови для формування комплексного туристичного продукту.

Таблиця 5. Ветеранські підприємства ресторанного господарства Львова

Ветеранське підприємство	Регіон	Тип закладу	Основні партнери	Форма міжсекторальної кооперації	Підтверджені результати або прояви співпраці
«Лагман-бар»	Львів	Заклад ресторанного господарства	Локальні виробники, туристичний бізнес	Гастрономічне партнерство	Взаємодія з локальними виробниками та суб'єктами туристичного бізнесу
«Братиська»	Львів	Заклад ресторанного господарства	Туристичні оператори, територіальні громади	Спільне просування туристичних продуктів	Участь у спільному просуванні туристичних продуктів
«Фабрика корків»	Львів	Заклад ресторанного господарства	Заклади культури, туристичні оператори	Інтеграція гастрономічних і культурних послуг	Поєднання гастрономічних і культурних послуг у межах туристичної діяльності

Джерело: складено автором за матеріалами [18, 19]

Окремий сегмент формують ветеранські кав'ярні, діяльність яких поєднує підприємницькі, соціальні та комунікаційні функції. На відміну від інших закладів ресторанного господарства, вони виступають просторами взаємодії ветеранів із місцевими громадами, громадськими організаціями та представниками малого бізнесу, що посилює їхню роль у соціальній адаптації та розвитку локального середовища (табл. 6).

Таблиця 6. Ветеранські кав'ярні як суб'єкти міжсекторальної кооперації

Ветеранське підприємство	Регіон	Тип закладу	Основні партнери	Форма міжсекторальної кооперації	Підтверджені результати або прояви співпраці
1	2	3	4	5	6
«Крилаті»	Київ	Кав'ярня	Ветеранські спільноти, громадські організації	Соціальні та культурні проєкти	Реалізація соціальних і культурних проєктів; створення простору для комунікації
Tytanovi	Київ Львів	Мережа кав'ярень	Благодійні фонди, громадські організації, представники культурної сфери, ветеранські спільноти	Благодійні кампанії, культурно-мистецькі заходи, фандрейзингові ініціативи	Залучення коштів на протезування військових; проведення благодійних і культурних заходів

Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5	6
«Тихе місце»	Київ	Мережа кав'ярень	Український ветеранський фонд, ветеранські організації, волонтерські спільноти	Грантові програми, соціальні та освітні проєкти	Отримання грантової підтримки; реалізація соціальних та освітніх проєктів; благодійна діяльність
«Духмяна мрія»	Львів	Пекарня-кав'ярня	Місцева громада, постачальники локальної продукції	Локальне партнерство, підтримка регіональних виробників	Взаємодія з місцевою громадою та постачальниками локальної продукції
«Кіт Микита»	Миколаїв	Кав'ярня	Місцеві підприємці, громадські організації	Локальне партнерство	Взаємодія з місцевими підприємцями та громадськими організаціями

Джерело: складено автором за матеріалами [17-19]

У сфері розміщення розвиваються сучасні формати компактних засобів розміщення, орієнтовані на внутрішніх туристів і ділових мандрівників.

Капсульний готель у місті Запоріжжі, відкритий за підтримки державної грантової програми для ветеранів – це сучасний приклад ветеранського підприємництва. Концепція підприємства ґрунтується на використанні сучасного формату компактного розміщення та передбачає надання комплексу послуг гостинності. Поряд із провадженням підприємницької діяльності заклад бере участь у поширенні досвіду ветеранського бізнесу, підтримує інформаційно-консультаційні ініціативи та сприяє розвитку місцевої ветеранської спільноти [20].

Прикладом розвитку ветеранського підприємництва у сфері туризму є проєкт «Мандри in UA», який спеціалізується на організації подорожей із використанням кемперів для сімейного відпочинку, активного туризму та психологічного відновлення ветеранів і членів їхніх сімей [21].

Проєкт отримав підтримку Українського ветеранського фонду в межах грантової програми «Варто», що сприяло впровадженню нового для України формату мобільного туризму та розширенню можливостей рекреаційного відпочинку (табл. 7).

Таблиця 7. Ветеранські підприємства туристичної індустрії та сфери розміщення як суб'єкти міжсекторальної кооперації

Ветеранське підприємство	Регіон	Тип закладу	Основні партнери	Форма міжсекторальної кооперації	Підтверджені результати або прояви співпраці
Капсульний готель	Запоріжжя	Засіб розміщення	Органи місцевого самоврядування, туристичні платформи	Інноваційні проєкти у сфері розміщення	Відкриття та функціонування капсульного готелю за підтримки державної грантової програми; надання послуг компактного розміщення
«Мандри in UA»	Україна	Організація туристичних подорожей	Туроператори, територіальні громади, ветеранські організації	Розроблення спільних туристичних маршрутів	Отримання грантової підтримки Українського ветеранського фонду; реалізація проєкту мобільного туризму з використанням кемперів

Джерело: складено автором за матеріалами [20, 21]

Порівняння наведених кейсів показує різноманітність форм міжсекторальної кооперації залежно від профілю підприємства та характеру його взаємодії з іншими суб'єктами. У ресторанному господарстві переважають соціальне підприємництво, грантова підтримка, локальне партнерство та благодійні ініціативи. Для кав'ярень характерними є соціальні, культурні та фандрейзингові проєкти. У сфері розміщення та туристичних послуг зафіксовано використання грантової підтримки та розвиток спеціалізованих туристичних форматів. Наведені кейси демонструють різні способи поєднання підприємницької діяльності з ресурсами та можливостями інших секторів.

Водночас результати кейс-аналізу не дають підстав для кількісного оцінювання економічної ефективності окремих форм кооперації або встановлення причинно-наслідкового зв'язку між партнерською взаємодією та зміною показників діяльності підприємств. Виявлені ефекти розглядаються як підтверджені джерелами прояви

співпраці або заявлені в них результати. Це визначає межі інтерпретації практичних прикладів і зумовлює необхідність подальшої емпіричної перевірки результативності міжсекторальної кооперації на основі кількісних показників.

Загалом аналіз практик ветеранського підприємництва засвідчує, що форми міжсекторальної кооперації відрізняються залежно від профілю діяльності підприємств, проте мають спільну стратегічну спрямованість. Ресторанне господарство орієнтується насамперед на розвиток гастрономічного туризму й соціального підприємництва, кав'ярні на соціальну інтеграцію та зміцнення локальних громад, тоді як підприємства туристичної індустрії й сфери розміщення зосереджені на розвитку туристичної інфраструктури та формуванні комплексного туристичного продукту. Сукупність цих практик підтверджує, що міжсекторальна кооперація є ефективним інструментом професійної реінтеграції ветеранів, розвитку туристичних дестинацій і забезпечення сталого розвитку сфери туризму та гостинності.

Наведені приклади демонструють, що ветеранське підприємництво поступово формується як окремий сегмент туристичної економіки. Його розвиток охоплює різні види діяльності, сприяє розширенню локальної підприємницької бази, активізує використання ресурсів територій та стимулює створення нових туристичних продуктів та послуг, що підтримує післявоєнне відновлення України.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведений аналіз дає підстави розглядати міжсекторальну кооперацію як важливий механізм підтримки розвитку ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності. Аналіз практичних кейсів показав, що така взаємодія реалізується через грантову підтримку, соціальне підприємництво, локальне партнерство, благодійні та культурні ініціативи, а також взаємодію з туристичними та ветеранськими організаціями.

У результаті дослідження запропоновано комплексний організаційно-економічний механізм розвитку міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності, систематизовано основні форми взаємодії та визначено економічні напрями їх реалізації. Запропонований підхід поєднує інституційні, економічні, інформаційні, кадрові та інвестиційні інструменти підтримки та може бути використаний для організації взаємодії між основними суб’єктами ветеранського підприємництва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час формування регіональних програм розвитку туризму, удосконалення механізмів підтримки ветеранського бізнесу, розроблення стратегій післявоєнного відновлення територій та підготовки управлінських рішень у сфері розвитку туристичних дестинацій.

Водночас кейс-аналіз ґрунтується на відкритих джерелах і не передбачає статистичної репрезентативності або кількісного вимірювання економічного ефекту окремих форм кооперації. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи кількісних показників оцінювання результативності міжсекторальної взаємодії та її апробація на ширшій вибірці ветеранських підприємств у різних регіонах України.

Abstract

The rapid expansion of veteran entrepreneurship in Ukraine has created new opportunities for economic reintegration, regional recovery and the development of local business ecosystems. Within the tourism and hospitality industry, veteran-owned enterprises combine commercial activities with social objectives, including employment creation, community engagement and the revitalisation of local destinations. Despite growing scholarly attention to veteran entrepreneurship, limited research has addressed the organisational and economic mechanisms through which cross-sectoral cooperation can enhance the sustainability and competitiveness of these enterprises.

The purpose of this study is to substantiate the organisational and economic foundations of cross-sectoral cooperation among veteran-owned enterprises in the tourism and hospitality industry and to identify practical mechanisms for strengthening partnerships.

The research is based on a systematic review of contemporary scientific literature, legislative and regulatory documents, analytical reports and official information sources. The study applies methods of analysis, synthesis, induction, deduction and theoretical generalisation to examine existing approaches to cross-sectoral cooperation and veteran entrepreneurship. A systems approach is employed to identify the interaction of public authorities, local governments, businesses, educational institutions, civil society organisations and international partners. Comparative and structural-logical analyses are used to classify organisational forms of cooperation, identify economic mechanisms and evaluate practical examples of veteran-owned enterprises operating within the tourism and hospitality industry.

The findings demonstrate that cross-sectoral cooperation constitutes a strategic mechanism for integrating institutional, financial, informational, human and investment resources to support the development of veteran-owned enterprises. The study systematises the principal organisational forms of cooperation, identifies the main economic directions of their implementation and proposes a comprehensive organisational and economic framework for partnership development. Practical evidence from veteran-owned restaurants, cafés,

accommodation facilities and tourism enterprises illustrates that cooperation with public institutions, local communities, educational organisations and business partners contributes to the creation of integrated tourism products, strengthens local value chains, improves access to financial support and enhances enterprise competitiveness.

The study concludes that effective cross-sectoral cooperation represents an essential prerequisite for the strategic development of veteran entrepreneurship within the tourism and hospitality industry. The proposed organisational and economic framework may serve as a methodological basis for regional tourism policies, support programmes for veteran-owned enterprises and post-war recovery strategies aimed at strengthening local economies and improving the resilience of tourism destinations.

References:

1. Kraus, K., Ihnatiuk, A., & Kraus, N. (2023). Veteran entrepreneurship and business in Ukraine: Institutional, financial and project components of practical implementation. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 1(11), 98–111. https://doi.org/10.32750/2023-0108
2. Nikolaienko, S., Zhalinska, I., & Parnus, K. (2025). Entrepreneurship among veterans in Ukraine: Current status, trends, and prospects for development. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 4(6), 1–9. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250406.01
3. Bondarevska, K. (2025). Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. Management and Business, 3(1), 19–27. https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18
4. Holubieva, V. (2025). The role of international investment programs in promoting the development of veteran entrepreneurship in Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 11(3), 307–319. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-307-319
5. Petrukha, S. V., Konovalenko, D. V., & Petrukha, N. M. (2026). Fiscal mechanisms for adapting veteran business to environmental and energy challenges. Economics, Finance and Management Review, (2), 46–58. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2026-2-46-58
6. Selivanova, I. A. (2026). Legal mechanism of veteran entrepreneurship in Ukraine: Novelties, shortcomings, and proposals for improvement. Law and Innovations, 2(54), 31–38. https://doi.org/10.37772/2518-1718-2026-2(54)-4
7. Kmetyk, Kh. V., & Dyban, M. P. (2026). Veteran entrepreneurship as an institution of private law and a tool for economic reintegration. Uzhhorod National University Herald. Series: Law, 2(1). https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.1.54
8. Petrunenko, Ya. V., & Zlobin, D. L. (2025). Social entrepreneurship as a tool for the economic reintegration of veterans: Ukrainian and international experience. Uzhhorod National University Herald. Series: Law, 88(4), 198–207. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30
9. Kvashuk, V. (2025). Digitalization of social services in the process of veterans' reintegration. Social Work and Social Education, 1(14), 105–111. https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(14).2025.331698
10. Kyryliuk, I. M., Krasnomovets, V. A., Lytvyn, O. V., & Neshchadym, L. M. (2025). The potential of regenerative tourism for the development of destinations in the face of modern challenges. The Actual Problems of Regional Economy Development, 1(21), 337–349. https://doi.org/10.15330/apred.1.21.337-349
11. Pankiv, N. (2023). Greening the hotel and restaurant sector in the context of sustainable tourism development in Ukraine. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences, 316(2), 141–147. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23
12. Chernykhivska, A. V. (2026). Development of regenerative service in the hospitality and tourism industry of the Odessa region: Strategies and innovative approaches. Black Sea Economic Studies, 98, 60–67. https://doi.org/10.32782/bses.98-8
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). Law of Ukraine on Veteran Entrepreneurship No. 4563-IX of July 31, 2025. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text
14. Diia Portal. (n.d.). Grant for veterans and their family members. https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej
15. State Employment Service of Ukraine. (n.d.). Services for combatants and veterans. https://www.dcz.gov.ua/people/ubd
16. Ukrainian Veteran Fund. (n.d.). Official website. https://veteranfund.com.ua
17. Maimur, I. (2025, March 25). Six venues in Kyiv and its suburbs established by veterans. BZh Life. https://bzh.life/ua/mesta-i-veshi/1742831097-6-zakladiv-kievi-y-irpeni-ki-vidkrili-veterani
18. NV. (n.d.). Veteran cafés and restaurants in Lviv and beyond: Stories of resilience and taste. https://nv.ua/ukr/food/restaurants/veteranski-kafe-ta-restorani-u-lvovi-i-ne-tilki-istoriji-sili-i-smaku-50514087.html

19. Lviv.Travel. (n.d.). Lviv establishments owned by military personnel and veterans. https://lviv.travel/ua/news/zaklady-lvova-yaki-nalezhat-viyskovym-ta-veteranam
20. Veteran.com.ua. (n.d.). The best rehabilitation is to set a goal: The story of a veteran who opened a capsule hotel. https://veteran.com.ua/news/view/najkrashha-reabilitatsiya-postaviti-sobi-metu-minus-istoriya-veterana-yakij-vidkriv-kapsulnij-gotel
21. Lifestyle Camper. (n.d.). Mandry in UA. https://lifestylecamper.ua/mandry-in-ua/

Посилання на статтю:
Чернихівська А.В. Організаційно-економічні засади розвитку міжсекторальної кооперації ветеранських підприємств у сфері туризму та гостинності / А.В. Чернихівська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2026. – № 5 (87). – С. 147-160. – Режим доступу: https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No5/147.pdf https://doi.org/10.15276/ETR.05.2026.14. https://zenodo.org/records/24451678.

Reference a Journal Article:
Chernykhivska A.V. Organisational and Economic Framework for Developing Cross-Sector Cooperation Among Veteran Enterprises in the Tourism and Hospitality Industry / A.V. Chernykhivska // Economics: time realities. Scientific journal. – 2026. – № 5 (87). – P. 147-160. – Retrieved f rom: https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No5/147.pdf. https://doi.org/10.15276/ETR.05.2026.14. https://zenodo.org/records/24451678.

This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)

© 2026 The Author(s). Published by Odessa Polytechnic National University