

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СТЕЦИК ЯРОСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.48:332.1

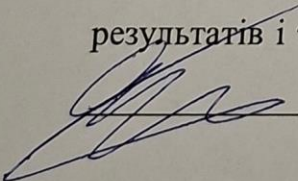
**ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ
РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ**

Спеціальність 051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 Я.В. Стецик

Науковий керівник: Барна Марта Юріївна, д.е.н., професор

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Стецик Я. В. Організаційно-економічні основи розвитку регіонального туризму. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2026.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробленню науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку регіонального туризму в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методичний інструментарій оцінювання та організаційно-економічні механізми забезпечення розвитку регіонального туризму.

У дисертації визначено соціально-економічну роль регіонального туризму та ідентифіковано особливості його розвитку в сучасних умовах. Обґрунтовано, що регіональний туризм є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності територій, диверсифікації регіональної економіки, активізації підприємницької діяльності, формування додаткових джерел бюджетних надходжень, розвитку людського капіталу, збереження історико-культурної спадщини та ефективного використання природно-рекреаційного потенціалу регіонів. Доведено, що за сучасних умов регіональний туризм виконує не лише економічну, а й соціальну, інтеграційну, безпекову та відновлювальну функції, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Удосконалено теоретико-методичні положення забезпечення розвитку регіонального туризму шляхом уточнення його економічної сутності та визначення взаємозв'язків між туристичним потенціалом території, інституційним середовищем, суб'єктами туристичної діяльності, органами державної влади та місцевого самоврядування. На відміну від існуючих

підходів, розвиток регіонального туризму запропоновано розглядати як багаторівневу соціально-економічну систему, ефективність функціонування якої визначається комплексною взаємодією економічних, соціальних, інституційних, інфраструктурних, екологічних та управлінських складових. Такий підхід забезпечує можливість комплексного дослідження процесів розвитку туристичної сфери та формує методичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Отримали подальший розвиток теоретико-методичні засади дослідження розвитку регіонального туризму шляхом систематизації наукових підходів до його функціонування та обґрунтування місця регіонального туризму в системі регіонального розвитку. Встановлено, що ефективність розвитку туристичної сфери визначається рівнем збалансованості економічних, соціальних, екологічних та інституційних процесів, які забезпечують формування конкурентних переваг регіонів, підвищення якості туристичних послуг, розвиток інноваційної діяльності та зростання інвестиційної привабливості туристичних територій.

Узагальнено концептуальні положення формування державної регіональної політики розвитку туризму. Удосконалено концептуальні засади державної регіональної політики шляхом обґрунтування системного підходу до її реалізації, який передбачає узгодження стратегічних цілей державної політики регіонального розвитку із завданнями розвитку туристичної сфери. На відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати державну регіональну політику розвитку туризму як комплекс взаємопов'язаних інституційних, фінансово-економічних, організаційних, інвестиційних та інформаційно-комунікаційних інструментів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку туристичних територій, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективне використання туристичного потенціалу.

Доведено, що сучасна державна регіональна політика розвитку туризму повинна ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, субсидіарності, партнерства, інноваційності, цифрової трансформації, безпеки туристичного

середовища та міжсекторальної взаємодії. Реалізація запропонованих концептуальних положень сприятиме формуванню ефективної системи управління розвитком регіонального туризму, підвищенню інвестиційної привабливості туристичних територій, розширенню можливостей міжрегіонального співробітництва та інтеграції України до європейського туристичного простору.

Надано комплексну характеристику сучасного стану функціонування та розвитку туристичної сфери регіонів України. Проведений аналіз дозволив встановити основні тенденції розвитку регіонального туризму, виявити структурні зміни туристичного ринку та оцінити вплив сучасних соціально-економічних викликів на функціонування туристичної сфери. Доведено, що трансформація регіонального туризму відбувається під впливом змін у структурі туристичного попиту, цифровізації економічних процесів, посилення ролі внутрішнього туризму, зміни логістичних маршрутів, безпекових факторів та процесів європейської інтеграції України.

Встановлено, що сучасний розвиток регіонального туризму характеризується значною територіальною диференціацією рівня використання туристичного потенціалу. Визначено, що поряд із регіонами, які ефективно використовують природно-рекреаційні, історико-культурні та інфраструктурні ресурси, існують території, потенціал яких залишається недостатньо реалізованим унаслідок обмеженого інвестиційного забезпечення, недостатнього розвитку транспортної та туристичної інфраструктури, низького рівня цифровізації туристичних послуг, недостатньої ефективності регіонального управління та впливу безпекових ризиків.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану відбувається трансформація моделі розвитку туристичної сфери України, яка проявляється у переорієнтації туристичних потоків на безпечні регіони, активізації розвитку внутрішнього туризму, формуванні нових туристичних продуктів, розвитку локальних туристичних дестинацій та зростанні ролі територіальних громад у забезпеченні розвитку туристичної діяльності. Доведено, що зазначені

процеси формують нові можливості для розвитку регіонального туризму та потребують удосконалення механізмів державного й регіонального управління.

Удосконалено методичний підхід до комплексного оцінювання трансформації туристичної сфери регіонів, який, на відміну від існуючих методик, базується на інтегральному оцінюванні сукупності економічних, соціальних, інфраструктурних, інституційних та управлінських показників. Запропонований підхід забезпечує можливість комплексної оцінки сучасного стану туристичної сфери, визначення рівня її розвитку, виявлення диспропорцій між регіонами та формування інформаційної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Особливістю запропонованого методичного підходу є використання інтегрального показника розвитку туристичної сфери, який дозволяє здійснювати порівняльне оцінювання регіонів за сукупністю взаємопов'язаних критеріїв та визначати рівень ефективності використання туристичного потенціалу. Це забезпечує об'єктивність оцінювання, можливість моніторингу динаміки розвитку туристичної сфери та своєчасне виявлення проблемних аспектів функціонування регіонального туризму.

Удосконалено інструментарій стратегічного аналізу шляхом розроблення матриці стратегічного позиціонування регіонів, яка ґрунтується на співставленні рівня туристичного потенціалу та результативності його використання. Запропонована матриця дозволяє визначати стратегічні позиції регіонів, класифікувати їх за рівнем розвитку туристичної сфери, виявляти резерви підвищення конкурентоспроможності та формувати диференційовані напрями державної підтримки залежно від особливостей розвитку кожної туристичної території.

На основі проведеного оцінювання ідентифіковано ключові чинники, що визначають результативність розвитку регіонального туризму. Встановлено, що найбільший вплив на розвиток туристичної сфери мають рівень розвитку туристичної інфраструктури, транспортна доступність, інвестиційна активність, якість інституційного середовища, цифровізація

туристичних послуг, ефективність маркетингового просування туристичних DESTINAЦІЙ, кадрове забезпечення галузі та рівень взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу й громадського сектору.

Доведено, що підвищення результативності розвитку регіонального туризму потребує переходу від використання окремих інструментів державного регулювання до комплексної системи управління, яка поєднує стратегічне планування, цифрові технології, інвестиційні механізми, міжсекторальне партнерство та сучасні підходи до управління туристичними DESTINAЦІЯМИ. Запропонований методичний підхід створює наукове підґрунтя для розроблення стратегічних напрямів розвитку регіонального туризму та формування ефективного організаційно-економічного механізму його забезпечення.

Обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку регіонального туризму України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Отримали подальший розвиток науково-методичні положення щодо стратегічного управління розвитком регіонального туризму шляхом визначення комплексу взаємопов'язаних пріоритетів, реалізація яких спрямована на забезпечення стійкого функціонування туристичної сфери, підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективне використання їх туристичного потенціалу. До ключових стратегічних пріоритетів віднесено модернізацію туристичної інфраструктури, цифрову трансформацію туристичної діяльності, активізацію інвестиційних процесів, розвиток внутрішнього туризму, підтримку малого та середнього підприємництва, підвищення безпеки туристичних територій, формування сучасного туристичного продукту та інтеграцію туристичної сфери України до європейського туристичного простору.

Доведено, що реалізація визначених стратегічних пріоритетів має ґрунтуватися на принципах комплексності, збалансованості, інноваційності, партнерства, адаптивності та сталого розвитку. Запропоновано забезпечувати їх реалізацію через узгодження державної, регіональної та місцевої політики, посилення взаємодії між органами державної влади, органами місцевого

самоврядування, бізнесом, закладами освіти, громадськими організаціями та місцевими громадами.

Удосконалено організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку регіонального туризму, який, на відміну від існуючих підходів, поєднує інституційні, організаційні, фінансово-економічні, інвестиційні, маркетингові, цифрові та інформаційно-комунікаційні складові в єдину систему управління розвитком туристичної сфери. Запропонований механізм базується на принципах системності, відкритості, партнерства, інноваційності та адаптивності, що забезпечує комплексне управління розвитком туристичних територій залежно від їх потенціалу, ресурсного забезпечення та стратегічних цілей розвитку.

Визначено основні елементи організаційно-економічного механізму, до яких віднесено систему суб'єктів управління, інструменти державного регулювання, фінансово-економічні важелі, механізми інвестиційного забезпечення, цифрові технології, маркетингові інструменти розвитку туристичних дестинацій, систему моніторингу та оцінювання результативності розвитку туристичної сфери. Доведено, що комплексне використання зазначених елементів сприятиме підвищенню ефективності державної регіональної політики, зростанню конкурентоспроможності туристичних територій та забезпеченню їх сталого соціально-економічного розвитку.

Отримали подальший розвиток науково-практичні положення щодо удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму шляхом розроблення комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування туристичної сфери України. Запропоновано удосконалити механізми стратегічного планування розвитку туристичних територій, розширити використання інструментів державно-приватного партнерства, активізувати залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру, забезпечити цифровізацію процесів управління туристичними дестинаціями, удосконалити систему інформаційного забезпечення туристичної діяльності, посилити

маркетингове просування туристичних продуктів та сформувати ефективну систему міжрегіонального співробітництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій у діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів туристичної діяльності, агенцій регіонального розвитку та інших інституцій, що здійснюють формування і реалізацію державної та регіональної політики розвитку туризму. Розроблені рекомендації можуть бути використані під час підготовки стратегій розвитку регіонів, програм розвитку туристичної сфери, обґрунтування інвестиційних проєктів, удосконалення механізмів державного регулювання та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку туристичних територій.

Основні результати дисертаційної роботи пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових наукових виданнях України та впроваджені у практичну діяльність відповідних установ і в освітній процес закладу вищої освіти.

Ключові слова: регіональний туризм, туристична сфера, туристичний потенціал, державна регіональна політика, організаційно-економічний механізм, туристична дестинація, стратегічне управління, туристична інфраструктура, цифровізація, конкурентоспроможність регіонів, сталий розвиток, повоєнне відновлення.

ABSTRACT

Stetsyk Ya. V. Organizational and Economic Foundations for the Development of Regional Tourism. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2026.

The dissertation is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing scientific and practical recommendations for improving the organizational and economic foundations for the development of regional tourism.

The object of the research is the processes of regional tourism development under contemporary socio-economic transformations.

The subject of the research comprises the theoretical and methodological foundations, methodological tools for assessment, and organizational and economic mechanisms for ensuring the development of regional tourism.

The socio-economic role of regional tourism has been determined, and the specific features of its functioning and development have been identified. The theoretical and methodological provisions for ensuring regional tourism development have been improved through the formation of an integrated conceptual framework based on the synthesis of regional development theory, competitiveness theory, sustainable development, institutional economics, destination management, and digital transformation. Unlike conventional approaches, which primarily associate tourism development with the growth of tourist flows or the expansion of tourism enterprises, regional tourism is proposed to be considered as a multidimensional socio-economic system whose development depends on the interaction between tourism potential, institutional environment, public authorities, local self-government, tourism business entities, local communities, and organizational and economic management mechanisms. Such an approach provides a comprehensive understanding of regional tourism processes, strengthens the adaptability of tourism systems to external challenges,

and creates methodological prerequisites for strategic decision-making under conditions of economic instability and wartime challenges.

A theoretical and methodological framework for regional tourism development has been formed. The theoretical and methodological foundations of regional tourism research have been further developed through clarifying its socio-economic essence, substantiating its role within the regional economic system, and identifying its functions in ensuring sustainable territorial development. It has been established that regional tourism should be interpreted not merely as a sector providing tourism services but as an integrated socio-economic system combining economic, social, environmental, institutional, and managerial dimensions. The proposed approach emphasizes coordinated interaction among public authorities, local governments, tourism enterprises, educational institutions, civil society organizations, and local communities, thereby strengthening the resilience and competitiveness of tourism destinations.

The conceptual provisions for the formation of state regional tourism policy have been generalized. The conceptual framework of state regional policy has been improved by substantiating a systemic approach to tourism governance that integrates institutional, financial, organizational, investment, digital, and marketing instruments into a coherent management system. In contrast to traditional approaches focused mainly on increasing tourism demand or tourism revenues, the proposed approach considers state regional tourism policy as an integrated mechanism aimed at enhancing the competitiveness of tourist destinations, improving the efficiency of tourism resource utilization, strengthening interregional cooperation, stimulating investment activity, and ensuring balanced socio-economic development of territories. The implementation of the proposed conceptual provisions contributes to improving governance efficiency, increasing the resilience of regional tourism systems, and facilitating the integration of Ukraine's tourism sector into the European tourism area.

A comprehensive characterization of the functioning, development, and transformation of the tourism sector in the regions of Ukraine has been provided. Based on the analysis of statistical indicators and the assessment of regional

tourism development, a number of positive trends and structural transformations have been identified. These include the gradual recovery of domestic tourism, diversification of tourism products, increasing digitalization of tourism services, strengthening the role of local communities in tourism development, wider implementation of destination management principles, and growing attention to sustainable tourism practices. At the same time, it has been established that the regional tourism sector is developing under conditions of considerable territorial differentiation, which affects the efficiency of tourism resource utilization and the competitiveness of tourist destinations.

It has been established that the development of regional tourism is constrained by a number of systemic barriers that have intensified under wartime conditions. In particular, these include significant disparities in the distribution of tourism infrastructure among regions, insufficient investment support, limited financial resources for tourism enterprises, deterioration of transport accessibility, uneven digital transformation, ineffective coordination among tourism stakeholders, insufficient promotion of regional tourism products, and the negative impact of security risks on tourism demand. Furthermore, institutional weaknesses, fragmented strategic planning, and insufficient integration of tourism policy into regional development strategies reduce the effectiveness of tourism governance and hinder the realization of regional tourism potential.

It has been proven that wartime conditions have substantially transformed the structure of regional tourism development in Ukraine. The redistribution of tourist flows toward relatively safe regions, the increasing importance of domestic tourism, the emergence of new tourism products, and the growing role of local destinations have become key characteristics of the current stage of tourism development. These transformations require the adaptation of regional tourism policy, modernization of organizational and economic instruments, and the implementation of flexible management approaches capable of responding to rapidly changing socio-economic and security conditions.

A methodological approach to the comprehensive assessment of the transformation of the regional tourism sector has been improved. Unlike existing

approaches, the proposed methodology is based on the integrated assessment of economic, social, infrastructural, institutional, managerial, and investment indicators that jointly determine the level of regional tourism development. The proposed approach provides an opportunity to evaluate the current state of tourism development comprehensively, identify regional disparities, determine the efficiency of tourism resource utilization, and create an analytical basis for strategic management decisions.

A distinctive feature of the proposed methodological approach is the application of an integrated assessment index combined with a strategic positioning matrix for regional tourism development. The proposed matrix enables the classification of regions according to the level of tourism potential and the efficiency of its utilization, identification of strategic development priorities, and substantiation of differentiated policy measures depending on the specific characteristics of each region. Such an approach significantly expands the analytical capabilities of regional tourism assessment and improves the quality of strategic planning.

An assessment of the factors determining the effectiveness of regional tourism development has been carried out. It has been established that the greatest influence on tourism performance is exerted by the quality of tourism infrastructure, transport accessibility, investment activity, institutional capacity, digitalization of tourism services, destination marketing, human capital development, and the effectiveness of cooperation among public authorities, local governments, tourism businesses, and civil society organizations. The obtained results confirm the necessity of implementing integrated organizational and economic mechanisms capable of ensuring sustainable, competitive, and resilient development of regional tourism under contemporary socio-economic challenges.

Strategic priorities and objectives for the development of regional tourism in Ukraine under wartime conditions and post-war recovery have been substantiated and defined. The methodological and applied provisions for strategic management of regional tourism have been further developed through the formation of an integrated system of strategic priorities aimed at strengthening the resilience,

competitiveness, and sustainability of regional tourism systems. Unlike existing approaches, the proposed framework combines infrastructural modernization, digital transformation, investment stimulation, destination management, human capital development, environmental sustainability, and security-oriented tourism policy within a unified strategic model. Such an approach provides methodological support for coordinating national, regional, and local tourism policies and ensures the adaptation of tourism development strategies to contemporary socio-economic challenges.

An organizational and economic mechanism for ensuring the development of regional tourism has been developed. The scientific provisions regarding the organizational and economic support of regional tourism have been improved by substantiating a systemic and multi-level approach to its formation and implementation. In contrast to traditional management models, the proposed mechanism integrates institutional, organizational, financial, investment, digital, informational, and marketing instruments into a unified management system aimed at increasing the efficiency of tourism governance, improving the competitiveness of tourist destinations, and strengthening the resilience of regional tourism systems. The implementation of the proposed mechanism contributes to the modernization of tourism management, enhancement of cooperation among stakeholders, improvement of investment attractiveness, and more efficient utilization of regional tourism potential.

The structural components of the proposed organizational and economic mechanism have been identified. They include public authorities, local self-government bodies, tourism enterprises, local communities, educational and research institutions, financial and investment instruments, destination management organizations, digital platforms, marketing tools, and a monitoring and evaluation system. Their coordinated interaction forms the basis for improving the effectiveness of tourism governance, increasing the adaptability of regional tourism to external challenges, and ensuring balanced socio-economic development of tourist destinations.

The scientific and practical provisions for improving the organizational and economic foundations of regional tourism development have been further developed. In particular, practical recommendations have been proposed regarding the improvement of strategic planning, expansion of public-private partnerships, attraction of investment resources, digitalization of tourism management processes, development of destination marketing, enhancement of interregional cooperation, strengthening of institutional capacity, and implementation of modern management technologies in regional tourism. The proposed recommendations create practical prerequisites for increasing the competitiveness of Ukrainian regions, stimulating tourism entrepreneurship, improving the quality of tourism services, and accelerating the recovery of the tourism sector under post-war conditions.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed theoretical provisions, methodological approaches, and practical recommendations in the activities of public authorities, local self-government bodies, regional development agencies, tourism enterprises, destination management organizations, and other institutions involved in the formation and implementation of tourism development policy. The research findings may also be used in preparing regional tourism development strategies, designing state and regional tourism programs, substantiating investment projects, improving organizational and economic management mechanisms, and developing educational programmes in tourism, regional economics, and public administration.

The main results of the dissertation have been presented at international and national scientific conferences, published in peer-reviewed scientific journals, and implemented in the activities of public institutions and higher education institutions.

Keywords: regional tourism, tourism development, tourism potential, regional development, state regional policy, organizational and economic mechanism, destination management, tourism infrastructure, strategic management, competitiveness, digital transformation, sustainable development, post-war recovery.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у колективних монографіях

1. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Дослідження складових потенціалу та стратегічних підходів до розвитку регіонального туризму на прикладі Львівської області // Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія / за заг. ред. М. Ю. Барна. Львів : ЛТЕУ, 2024. С. 133–160. (1,75/0,90 д. а.; авторський внесок: досліджено складові потенціалу регіонального туризму, здійснено аналіз туристичного потенціалу Львівської області та обґрунтовано стратегічні підходи до його розвитку).

Статті у наукових фахових виданнях

2. Башинська Ю. І., Стецик Я. В. Розвиток сільського туризму як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільських територій України. Економічний простір. 2023. № 185. С. 98–104. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-18> (0,50/0,25 д. а.; авторський внесок: досліджено роль сільського туризму у підвищенні конкурентоспроможності сільських територій та визначено напрями його розвитку).

3. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Організація культурних заходів як економічний інструмент розвитку туризму. Академічні візії. 2023. № 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/796/715>. DOI: 10.5281/zenodo.10389288. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,62/0,30 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано роль культурних заходів як інструменту економічного розвитку туризму та запропоновано напрями їх використання для розвитку туристичних територій).

4. Васильців Т., Іванюк У., Стецик Я. Інструментарій реалізації потенціалу розвитку туристичного комплексу регіонів. Modeling the Development of the Economic System. 2024. № 1. С. 295–299. URL:

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-44>. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,43/0,14 д. а.; авторський внесок: удосконалено інструментарій реалізації потенціалу розвитку туристичного комплексу регіонів).

5. Стецик Я. В. Інструментарій політики стимулювання розвитку туризму в Україні в сучасних умовах. Академічні візії. 2025. № 45. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431454>. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,62 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано інструментарій державної політики стимулювання розвитку туризму та визначено пріоритетні напрями його застосування для забезпечення розвитку туристичної сфери України).

6. Лапчук Я. С., Стецик Я. В., Дуб М. Г. Напрями підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіонів України в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2026. № 5. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.142>. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,56/0,19 д. а.; авторський внесок: визначено напрями підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіонів в умовах цифровізації).

Публікації за матеріалами конференцій

7. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Туризм як чинник розвитку Львівської області // Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4–5 травня 2023 р.). Львів : ЛТЕУ, 2023. С. 51–53. (0,17/0,08 д. а.; авторський внесок: досліджено роль туризму у соціально-економічному розвитку Львівської області).

8. Стецик Я. В., Барна М. Ю. Ефективність загального управління якістю в готельному підприємстві // Виклики для туристичного бізнесу в Україні: європейська практика : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4–5 травня 2023 р.). Львів : Растр-7, 2023. С. 51–52. (0,12/0,06 д. а.; авторський внесок: досліджено чинники підвищення ефективності управління якістю в готельному підприємстві).

9. Стецик Я. В. Транспортна інфраструктура як складова туристичного продукту Львівської області // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 1–2 червня 2023 р.). Львів : ЛТЕУ, 2023. С. 227–228. (0,12 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано значення транспортної інфраструктури у формуванні туристичного продукту регіону).

10. Стецик Я. В. Стратегічні шляхи розвитку туризму та рекреації Львівщини в умовах смарт-спеціалізації // Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. Львів : Растр-7, 2024. С. 123–125. (0,17 д. а.; авторський внесок: визначено стратегічні напрями розвитку туризму та рекреації Львівської області в умовах смарт-спеціалізації).

11. Стецик Я. В. Складові туристичного потенціалу регіону // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 44–45. (0,12 д. а.; авторський внесок: систематизовано складові туристичного потенціалу регіону).

12. Стецик Я. В. Розвиток мілітарі туризму як один із перспективних напрямків туристичної індустрії в Україні // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22 лютого 2024 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 498–499. (0,12 д. а.; авторський внесок: визначено перспективи розвитку мілітарі туризму в Україні).

13. Стецик Я. В. Культурні заходи як інструмент економічного розвитку регіонального туризму (на прикладі Львівщини) // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29–30 травня 2025 р.). Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 106–107. (0,17 д. а.; авторський внесок:

обґрунтовано роль культурних заходів як інструменту економічного розвитку регіонального туризму).

14. Стецик Я. В. Розвиток туристичного комплексу Карпатського регіону як інструмент посилення місцевого розвитку // Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15–16 травня 2025 р.). Львів, 2025. С. 192–193. (0,17 д. а.; авторський внесок: визначено напрями розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону як чинника місцевого розвитку).

15. Стецик Я. В. Політика стимулювання розвитку туристичної галузі України в сучасних соціально-економічних умовах // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (до 210-річчя Львівського торговельно-економічного університету) (м. Львів, 31 березня 2026 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2026. С. 197. (0,12 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано напрями удосконалення державної політики стимулювання розвитку туристичної галузі України).

16. Стецик Я. В. Стратегічні вектори відновлення туристичної сфери регіонів України. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* / [відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно економічного університету, 2026. – 592 с. С. 90. (0,12 д. а. (авторський внесок: обґрунтовано стратегічні вектори відновлення туристичної сфери регіонів України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, визначено пріоритетні напрями забезпечення їх сталого розвитку).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	30
1.1. Організаційно-економічні засади дослідження розвитку та функції регіонального туризму.....	30
1.2. Основні чинники та тенденції розвитку регіонального туризму в умовах ринкової економіки.....	49
1.3. Зарубіжний досвід розвитку регіонального туризму.....	72
Висновки до розділу 1.....	91
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ (ПРИКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....	95
2.1. Соціально-економічний стан Львівської області як фактор розвитку регіонального туризму.....	95
2.2. Метод комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону.....	116
2.3. Ідентифікація проблем, стримуючих чинників і тенденцій розвитку регіонального туристичного ринку.....	142
Висновки до розділу 2.....	164
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ.....	167
3.1. Стратегічні напрями розвитку регіонального туризму в умовах війни та повоєнної відбудови.....	167
3.2. Організаційно-економічний механізм розвитку туризму в регіоні.....	187
3.3. Інструменти розвитку та підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону.....	201
Висновки до розділу 3.....	222
ВИСНОВКИ.....	226
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	232
ДОДАТКИ.....	253

ВСТУП

Актуальність теми. Регіональний туризм реалізує низку важливих економічних, соціальних, культурних та просторових функцій, серед яких активізація економічної діяльності територій, формування додаткових джерел доходів місцевих бюджетів, стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва, створення нових робочих місць, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, ефективне використання природно-рекреаційного, історико-культурного та людського потенціалу, а також збереження культурної спадщини й формування позитивного іміджу територій. Водночас регіональний туризм володіє значним потенціалом для забезпечення сталого розвитку регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності та диверсифікації структури регіональної економіки. Розвиток цифрових технологій, інноваційних моделей управління туристичними дестинаціями, сучасних маркетингових інструментів просування територій та інтеграція українського туристичного простору до європейського ринку відкривають нові можливості для підвищення ефективності функціонування туристичної сфери та зміцнення позицій України на міжнародному туристичному ринку.

Водночас регіональний туризм України ще не набув достатнього рівня розвитку, що зумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких нерівномірність використання туристичного потенціалу територій, недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, фрагментарність державної регіональної туристичної політики, обмеженість фінансово-інвестиційного забезпечення, недостатній розвиток цифрових сервісів, слабка координація між суб'єктами туристичної діяльності, недостатня інтеграція місцевих громад у процеси розвитку туризму та відсутність комплексних механізмів стратегічного управління туристичними дестинаціями. Особливо гостро зазначені проблеми проявилися в умовах пандемії COVID-19, а згодом — повномасштабної військової агресії російської федерації проти

України, яка суттєво трансформувала просторову організацію туристичних потоків, змінила структуру туристичного попиту, спричинила руйнування туристичної інфраструктури, погіршення інвестиційного клімату та посилення безпекових ризиків.

Разом із тим сучасні виклики формують нові можливості для переосмислення ролі регіонального туризму у післявоєнному розвитку держави. Активізація внутрішнього туризму, розвиток безпечних туристичних територій, цифровізація туристичних послуг, упровадження принципів сталого розвитку, диверсифікація туристичного продукту, розвиток партнерської взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадським сектором, а також використання кращих європейських практик управління туристичними DESTINACIAMI створюють нові передумови для підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення їх економічної стійкості та відновлення соціально-економічного потенціалу.

У зв'язку з цим актуалізуються завдання розвитку теоретико-методичних засад функціонування регіонального туризму, удосконалення методичних підходів до оцінювання трансформації туристичної сфери, обґрунтування стратегічних напрямів державної регіональної політики розвитку туризму, формування сучасного організаційно-економічного механізму розвитку туристичних територій та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного використання туристичного потенціалу регіонів України. Реалізація таких заходів сприятиме системному розвитку регіонального туризму, підвищенню його конкурентоспроможності, адаптивності до сучасних викликів та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку територій.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку регіонального туризму, формування державної регіональної туристичної політики, забезпечення конкурентоспроможності туристичних територій, розвитку туристичних DESTINACIAMI, функціонування туристичних кластерів, сталого розвитку

туризму, цифрової трансформації туристичної сфери та організаційно-економічних механізмів розвитку туризму досліджені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: М. Ю. Барна, О. О. Бейдик, О. І. Бордінов, М. В. Босовська, В. Ф. Кифяк, І. Я. Кулиняк, Р. Л. Лупака, Н. Лейпер, М. П. Мальська, Л. Ю. Матвійчук, Ю. Б. Миронов, С. Медлік, В. М. Прима, Дж. Р. Б. Річі, Р. Батлер, К. Купер, О. Б. Осінська, Т. І. Ткаченко, А. Трайб, Л. М. Черчик, Р. Шарплі, а також експерти Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism).

Проте напрацьовані положення як концептуального, так і прикладного характеру не повною мірою враховують сучасні трансформаційні процеси розвитку туристичної сфери України, не забезпечують достатньої ефективності державної регіональної політики розвитку туризму в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також не формують комплексного методичного підходу до оцінювання трансформації регіонального туризму, визначення стратегічних пріоритетів його розвитку та побудови сучасного організаційно-економічного механізму управління туристичними територіями. Відтак необхідність обґрунтування нових теоретико-методичних підходів, удосконалення організаційно-економічного забезпечення та розроблення прикладних рекомендацій щодо розвитку регіонального туризму відповідно до сучасних викликів і європейських тенденцій визначила мету, завдання, об'єкт і предмет дисертаційного дослідження.

Дисертаційна робота пов'язана з темами наукових досліджень закладів вищої освіти, а саме: у межах науково-дослідної теми «Формування теоретико-методологічного забезпечення розвитку і функціонування туристичної галузі України в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0117U002092), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади розвитку регіонального туризму, систематизовано чинники та передумови його функціонування, визначено підходи до оцінювання туристичного потенціалу регіонів і напрями удосконалення організаційно-

економічного забезпечення розвитку туристичної сфери (довідка № 318/16 від 26.12.2025 р.) (довідка № 156/16 від 17.05.2026 р.); а також у межах науково-дослідної теми «Організаційні й економічні механізми сталого розвитку туризму та рекреації в Україні» (номер державної реєстрації 0125U003306), де автором розроблено науково-практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку регіонального туризму, визначено стратегічні пріоритети розвитку туристичних територій, обґрунтовано інструменти державної регіональної політики у сфері туризму та напрями забезпечення сталого розвитку туристичних регіонів (довідка № 156/16 від 17.05.2026 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і виконано такі завдання:

- визначити соціально-економічну роль та ідентифікувати специфіку розвитку регіонального туризму;
- сформувати теоретико-методичне підґрунтя розвитку регіонального туризму;
- узагальнити концептуальні положення формування державної регіональної політики розвитку регіонального туризму;
- надати загальну характеристику функціонування, розвитку та трансформації туристичної сфери регіонів України;
- розробити методичний підхід до комплексного оцінювання трансформації туристичної сфери регіонів та ідентифікувати чинники, що визначають результативність розвитку регіонального туризму;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети та визначити завдання розвитку регіонального туризму України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення;

- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку регіонального туризму;
- визначити шляхи та засоби удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку регіонального туризму в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методичний інструментарій оцінювання та організаційно-економічні механізми забезпечення розвитку регіонального туризму.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: синтезу, аналізу, узагальнення та системного підходу – для визначення соціально-економічної ролі, ідентифікації специфіки розвитку регіонального туризму та формування його теоретико-методичного підґрунтя (п.п. 1.1, 1.2); логічного узагальнення, компаративного, структурно-функціонального та інституційного аналізу – під час дослідження концептуальних засад формування державної регіональної політики розвитку туризму та узагальнення зарубіжного досвіду розвитку туристичної сфери (п.п. 1.3); статистично-економічного аналізу, економічного аналізу, групування, графічного методу, методів порівняння та динамічного аналізу – для оцінювання сучасного стану, тенденцій розвитку та трансформації туристичної сфери регіонів України (п.п. 2.1, 2.2); економіко-математичного моделювання, інтегрального оцінювання, рейтингового аналізу, стратегічного позиціонування та експертного оцінювання – під час розроблення методичного підходу до комплексного оцінювання трансформації туристичної сфери регіонів та ідентифікації чинників, що визначають результативність розвитку регіонального туризму (п. 2.3); системного аналізу, стратегічного менеджменту, програмно-цільового та сценарного підходів – для обґрунтування стратегічних пріоритетів і визначення завдань розвитку регіонального туризму України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення (п. 3.1); системного,

процесного, інституційного та функціонального підходів – під час розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку регіонального туризму (п. 3.2); аналітико-прогнозних розрахунків, економічного прогнозування, сценарного аналізу та методів стратегічного планування – для визначення шляхів і засобів удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму в Україні (п. 3.3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму. Зокрема, у дисертації:

удосконалено:

– теоретико-методичні положення забезпечення розвитку регіонального туризму, які ґрунтуються на інтеграції положень теорій регіонального розвитку, конкурентоспроможності, сталого розвитку, інституціоналізму, цифрової трансформації та мережевої взаємодії. На відміну від існуючих підходів, у межах яких розвиток регіонального туризму переважно зводиться до зростання туристичних потоків і розширення туристичної інфраструктури, запропоновано трактувати його як багаторівневу соціально-економічну систему, функціонування якої визначається взаємодією туристичного потенціалу території, інституційного середовища, державної регіональної політики та організаційно-економічних механізмів управління. Такий підхід створює цілісне теоретико-методичне підґрунтя для формування і реалізації регіональної туристичної політики, сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, ефективнішому використанню туристичного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку територій;

– науково-концептуальні положення формування державної регіональної політики розвитку туризму, що ґрунтуються на системному підході до забезпечення результативності її реалізації і, на відміну від існуючих підходів, охоплюють формування сприятливого інституційного

середовища, розвиток партнерської взаємодії між органами влади, бізнесом і територіальними громадами, цифровізацію туристичних послуг, підтримку інновацій, диверсифікацію туристичного продукту та ефективне використання туристичного потенціалу територій, що забезпечує підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості регіональних туристичних систем.

– методичний підхід до комплексного оцінювання трансформації туристичної сфери регіону, заснований на інтеграції трьох взаємопов'язаних складових (туристичного потенціалу території, якості регіонального управління туризмом і динаміки розвитку туристичної сфери). Інструментальну основу підходу становлять інтегральний показник результативності трансформації та матриця стратегічного позиціонування регіонів, використання яких дає можливість ідентифікувати траєкторії розвитку туристичних територій та формувати адресні управлінські рішення;

– організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку регіонального туризму, побудований на координації інтересів і функцій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів туристичної діяльності, інвесторів, громадських організацій та місцевих громад. Його функціонування забезпечується взаємоузгодженим застосуванням фінансово-економічних, інституційних, цифрових, інвестиційних, маркетингових та інформаційно-комунікаційних інструментів, що створює умови для активізації інвестиційних процесів, ефективнішого використання туристичного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності й стійкості туристичних регіонів;

отримали подальший розвиток:

– теоретико-методичні засади дослідження розвитку регіонального туризму, які доповнено обґрунтуванням його як багаторівневої соціально-економічної системи, функціонування якої поєднує економічні, соціальні та просторові процеси регіонального розвитку, що дозволило конкретизувати роль туризму у формуванні конкурентних переваг територій, розвитку

підприємництва, активізації економічного зростання та підвищенні якості життя населення;

– науково-методичні положення щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку регіонального туризму, які розширюють методичні засади стратегічного планування через інтеграцію безпекової складової, цифрової трансформації, модернізації туристичної інфраструктури, підтримки підприємництва, розвитку людського капіталу, міжрегіонального та міжнародного партнерства. Це дало змогу обґрунтувати внутрішній туризм як один із пріоритетних інструментів повоєнного відновлення регіонів;

– науково-практичні положення щодо удосконалення організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму, які розвинуто шляхом системної інтеграції теоретичних, методичних і прикладних результатів дослідження у єдину модель формування та реалізації регіональної туристичної політики. Реалізація цих положень забезпечує науково-методичну основу для підготовки стратегій і програм розвитку туризму, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності регіонів, стимулювання інвестиційної активності, розвиток туристичного підприємництва та адаптацію туристичної сфери до вимог європейської інтеграції.

Практичне значення отриманих результатів Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій під час формування й реалізації державної регіональної політики, стратегій, програм і організаційно-економічних механізмів забезпечення розвитку регіонального туризму в Україні.

Окремі результати дисертаційного дослідження, зокрема рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку регіонального туризму, визначення стратегічних пріоритетів розвитку туристичних територій та підвищення ефективності державної регіональної політики у сфері туризму, використано в практичній діяльності Яворівської

міської ради Львівської області під час підготовки та реалізації заходів із розвитку туристичної сфери територіальної громади (лист № 6435/1 від 22.09.2025 р.), а також Установи «Агенція регіонального розвитку Львівської області» під час підготовки експертно-аналітичних матеріалів, розроблення програм і проєктів регіонального розвитку, формування пропозицій щодо підвищення туристичної привабливості територій та розвитку туристичної інфраструктури (довідка № 27/1 від 19.05.2026 р.).

Основні положення та результати дисертації впроваджено в навчальний процес Львівського торговельно-економічного університету при викладанні профільних навчальних дисциплін (довідка № 317/16 від 26.12.2025 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали схвалення на 10 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності» (м. Львів, 2023 р.), «Виклики для туристичного бізнесу в Україні: європейська практика» (м. Львів, 2023 р.), «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2023 р.), «Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн» (м. Львів, 2024 р.), «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 2024 р.), «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2024 р.), «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика» (м. Львів, 2025 р.), «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2025 р.), «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 2026 р.) та «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2026 р.).

Використання технологій штучного інтелекту. Під час підготовки рукопису дисертації технології штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, використовувалися виключно як допоміжний інструмент для вдосконалення стилістичного оформлення тексту, уточнення формулювань та перевірки мовної коректності. Усі наукові положення, результати дослідження, інтерпретації отриманих даних, аналітичні розрахунки та висновки сформульовані особисто автором.

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 5,88 д. а. (3,65 д. а. належить особисто автору), з яких 1 розділ у колективній монографії, 5 статей у наукових фахових виданнях України та 10 публікацій за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 5 додатків, які розміщено на 20 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 281 сторінок, зокрема 211 сторінок основного тексту. Робота містить 40 рисунків та 28 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Організаційно-економічні засади дослідження розвитку та функції регіонального туризму

Формулювання теоретичних засад дослідження розвитку та функцій регіонального туризму має базуватись на чіткому *понятійно-категорійному апараті*. Він включає систему термінів і понять, що розкривають зміст:

- *туризму* як сфери, виду економічної діяльності, соціального явища (феномену);
- *розвитку* як процесу змін, що може стосуватись різних явищ, у тому числі пов'язаних із туризмом, та відбуватись на різних рівнях, у тому числі регіональному;
- *організаційно-економічних основ* як проблемного виміру наукового дослідження, що конкретизує його мету, цілі, завдання (рис. 1.1).

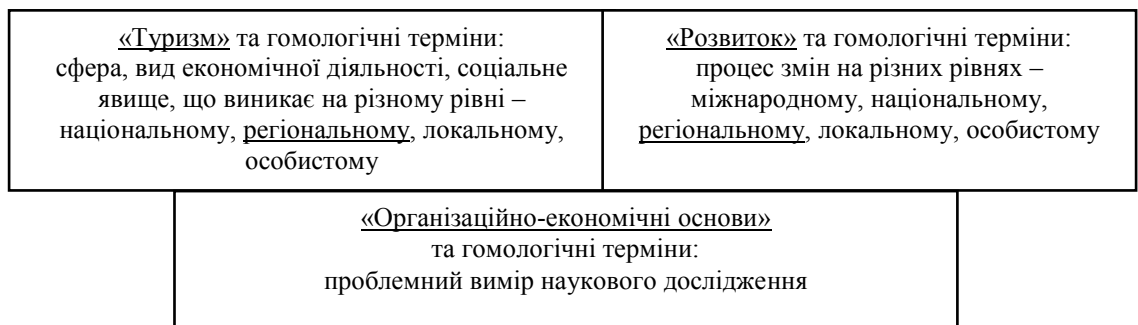


**Рис. 1.1. Складові понятійно-категорійного апарату дослідження
організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму**

Джерело: розроблено автором

Головним дослідницьким терміном є *«туризм»*. Визначенню змісту туризму приділено значну увагу в науковій літературі. Окрім того, це регламентована правова категорія. У контексті даної роботи актуально

узагальнити підходи до розуміння туризму для формулювання авторської дефініції туризму регіонального:

- туризм як правова категорія: процес тимчасового виїзду людини з місця проживання з метою оздоровлення, пізнання та ін., що не передбачає оплачувану діяльність в місці виїзду (стаття 1 Закону України «Про туризм» [137]; *правовий підхід*);

- туризм як сфера реалізації політики (у тому числі міжнародної): соціальне, культурне та економічне явище, що передбачає переміщення людей до місць, що перебувають поза межами їх місця проживання з особистою, діловою чи професійною метою (дефініція ООН та Всесвітньої туристичної організації відповідно до Міжнародних рекомендацій щодо статистики туризму 2008 (IRTS 2008 [14]); *політичний підхід*);

- туризм як вид економічної діяльності, сфера господарювання, система відносин, сегмент ринку (*економічний (споживчий звужений) підхід* [171]);

- туризм як сфера соціокультурного розвитку, чинник збереження довкілля та стиль (потреба) життя (*соціокультурний (поведінковий, екологічний звужений) підхід*).

Таким чином, туризм слід розглядати різнобічно за економічним, соціокультурним і політико-правовим підходами. У сучасному гуманістичному світосприйнятті не слід відкидати поведінковий підхід, що проявляється у рефлексіях самою людиною потреб туризму – не лише як споживання, що супроводжується певними витратами (економічний підхід до розуміння туризму), але й як способу пізнання, розвитку, задоволення інших потреб, коли людина сама ідентифікує себе в якості туриста [55, с. 445].

В економічних дослідженнях залишається домінантним поєднання економічного і політико-правового підходів, хоча соціокультурна проблематика зростає в актуальності в умовах стабільності й досягнення цілей сталого розвитку.

Залежно від підходу до розгляду туризму актуалізуються гомологічні терміни, пов'язані з його дослідженням та практичною діяльністю.

Узагальнення підходів до розуміння туризму стали результатом тривалих наукових дискусій щодо його змісту та змісту гомологічних понять. Серед досліджень іноземних учених однією з фундаментальних і цитованих праць щодо дефініцій туризму належить авторству Н. Лейпер [24]. Серед вітчизняних наукових досліджень глибокий аналіз туристичної термінології здійснено в монографії філолога В. Прими [133]. Сформовано окремі довідникові видання, які розкривають зміст різних термінів і понять, пов'язаних з туризмом (як приклад, довідник за редакцією О. Бордінова [98]). Попри те, дискусії щодо змісту туризму досі точаться в наукових та експертних колах. Особливо це стосується їх нормативно-правового визначення, через що для України дуже очікуваним є прийняття нового Закону «Про туризм», який регламентує низку дефініцій (що стосуються туристичної діяльності та її суб'єктів) і пропонує розуміти туризм як виїзд особи з місця проживання тимчасово в цілях оздоровлення, пізнання, через професійну діяльність, але без її оплати [139].

Виходячи з теми даної роботи актуально визначити зміст *регіонального туризму*, через що слід зробити акцент на просторовому вимірі його виникнення й розвитку.

Туризм як глобальне явище досліджують на різних рівнях – міжнародному, національному, регіональному, локальному, особистому. Міжнародний рівень дослідження туризму обумовлений його глобалізацією, через що поширеними є терміни «міжнародного туризму», «світового ринку туристичних послуг», «міжнародних подорожей» та ін. Окрім того, виділяються специфічні просторові виміри – транскордонний, міжрегіональний. Локальний вимір стає все більш актуальним в умовах розвитку міського туризму і туризму територіальних громад. Дослідження регіонального туризму залишаються актуальними, оскільки піднімають проблематику використання ресурсів з туристичною метою окремої території, що може поєднувати багато територіальних громад у межах одного адміністративно-територіального утворення – регіону (рис. 1.2).

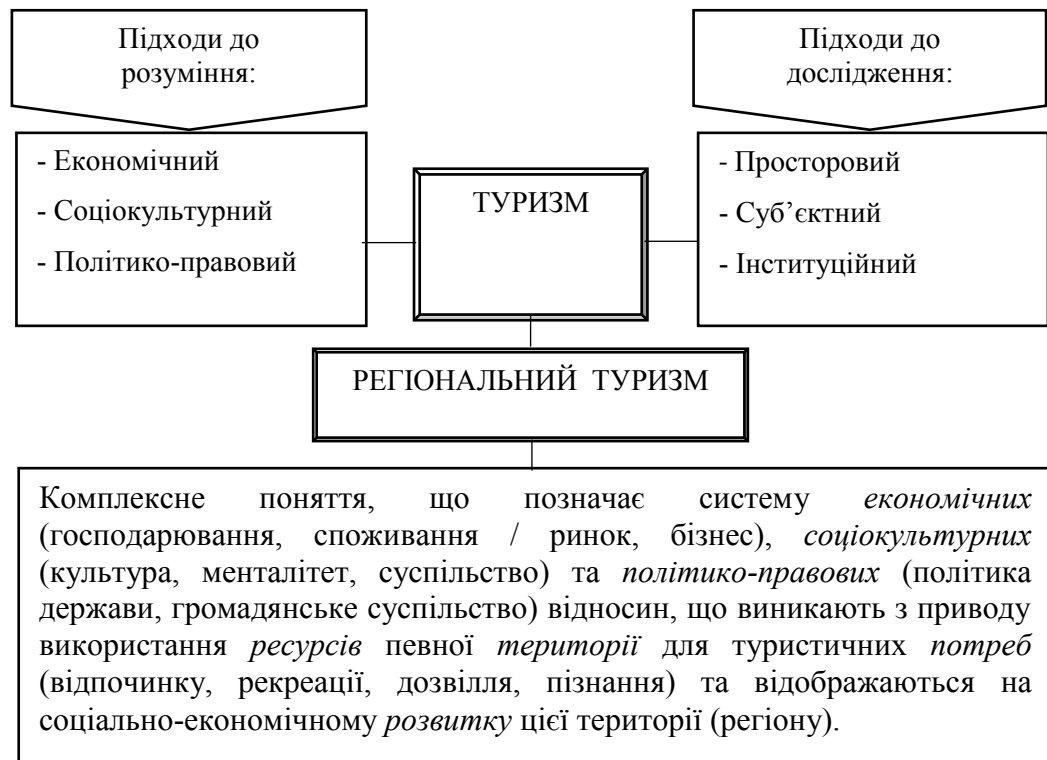


Рис. 1.2. Підходи до дослідження та дефініція регіонального туризму

Джерело: розроблено автором

Розуміння регіонального туризму слід формулювати в цілісній системі різнопросторового виникнення й розвитку. Побутує думка, що регіональний туризм розкриває внутрішній його вектор, що передбачає тимчасовий виїзд з метою відпочинку в межах держави чи регіону; натомість міжнародний туризм передбачає тимчасовий виїзд поза межі держави [94, с. 22]. Такий узагальнений підхід вказує на основну специфіку регіонального туризму, однак потребує більш комплексного підходу з уточненням змісту термінів «регіон» та «простір».

Наукові дискусії щодо поняття «*region*» первинно розвивались у географії (згодом – в економічній географії). За географічним підходом, на який часто посилаються вчені-економісти, «регіон» є певною територією (ділянкою) земної поверхні з визначеними межами та фізико-географічними характеристиками [112, с. 49]. Географічний підхід закладає базове трактування регіону як територіальної одиниці з певними ресурсами,

використання яких у координатах простору та часу розширює його розуміння в економіці й інших науках.

В економічних дослідженнях «регіон» є основним поняттям науки регіоналістики (регіональної економіки), яка в Україні почала активно розвиватись з кінця 90-х років XX століття, слідуючи політичній доктрині регіоналізації та, в подальшому, – децентралізації. Термін «регіон» використовують а) для позначення певної території, що може відрізнятись від адміністративних одиниць територіального поділу країни та/або б) для виокремлення адміністративно-територіальної одиниці країни [158]. Якщо керуватись підходом до розуміння «регіон» як адміністративно-територіальної одиниці, то згідно законодавства України до регіонів відносять області, міста Київ і Севастополь та Автономну Республіку Крим [134]. Згідно Конституції України (стаття 133) система адміністративно-територіального устрою складається з областей, районів, міст, районів у містах, селищ і сіл [99]. З 2015 року в ході адміністративно-територіальної реформи й утворення (об'єднаних) територіальних громад одночасно відбулось укрупнення районів областей, що може змінювати просторовий підхід до дослідження регіонів [138].

Разом з тим, основним та найбільш практично цінним є розуміння змісту регіону як адміністративно-територіальної одиниці країни – *області*. Також часто виправданим є об'єднання в регіон декількох областей. Як підтвердження, в новій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки запропоновано функціональні типи територій – гірських, прикордонних, у тому числі в несприятливих обставинах, тимчасово окупованих, природоохоронних, макрорегіону «Азов – Чорне море», а також міських агломерацій, монофункціональних міст, центрів економічного розвитку, сільських територій у несприятливих умовах [135]. Більшість типів дозволяє розподілити області-регіони за функціональними особливостями. Після повномасштабного російського вторгнення в Україну 2022 року поширився також підхід до виділення фронтових, прифронтових,

деокупованих, тилових регіонів. У перший рік повномасштабної війни окрім того ще використовувався підхід до поділу регіонів на фронтові, опорні, деокуповані й тиллові.

Незважаючи на різні комбінації, розуміння *регіону як окремої області-одиниці адміністративно-територіального устрою держави* є основним. Це розуміння буде використано в даній роботі, оскільки дозволить застосовувати статистичні дані для аналізування розвитку туризму конкретних територій та посилить практичне значення результатів дослідження. Для комплексного аналізування різних явищ і процесів у регіоні доцільно враховувати й інші аспекти просторового розвитку – ресурсне забезпечення, систему зв'язків і взаємозалежностей (внутрішню, зовнішню), інституційність, системність, організованість та ін. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Комплексне розуміння регіону в економічних дослідженнях

Регіон як:	Прикладне пояснення
- Адміністративно-територіальна одиниця	Область чи декілька сусідніх областей, що поєднують райони, територіальні громади
- Територія сукупністю ресурсів	3 Територія формування природно-ресурсного ендегенного потенціалу (складові – природно-ресурсний, людський, виробничий, підприємницький, гео економічний, фінансовий, інноваційний, інфраструктурний, рекреаційно-туристичний) та залучених зовнішніх (екзогенного потенціалу) ресурсів, як правило, у формі інвестицій, бюджетних трансфертів, імміграції населення та ін.
- Система	Регіональна суспільна система, що формується підсистемами розселення й інфраструктури, природних ресурсів, економіки (виробництва, споживання), ринку праці, управління (регіональної політики, місцевого самоврядування), громадського середовища, інформаційних потоків та ін.
- Інститут	Визнане автономне (відносно) утворення, в межах якого реалізується «право на владу» (у т.ч. самоврядування)
- Організація	Просторово організована система зв'язків з «центром», розташуванням поселень (функціональних територій, у т.ч. туристичних дестинацій) та інших ресурсів
- Суб'єкт відносин	Територія, що за рахунок своїх особливостей здатна формувати зв'язки, взаємозалежності, конкурувати за ресурси, забезпечувати конкурентоспроможність у більших просторових масштабах

Джерело: [93, с. 50; 142, с. 11]

Комплексне розуміння регіону в економічних дослідженнях базується на просторовому підході, що, на відміну від територіального, акцентує увагу на результатах використання ресурсів у «просторі та часі».

Ресурсний концепт розуміння «регіону» передбачає визначення його *природно-ресурсного потенціалу*, який за прогресивними поглядами розглядають в ендогенно-орієнтованому контексті. Складові природно-ресурсного потенціалу визначено в табл. 1.1 (розгляд регіону як території з сукупністю ресурсів). Їх наявність та потенціал визначають можливості розвитку різних видів економічної діяльності й становлення регіональної економіки певної структури й та спеціалізації. *Природно-ресурсний потенціал детермінує базові передумови для розвитку регіонального туризму.*

Наукові дослідження регіонального туризму у вітчизняній туризмології присутні на стику галузей знань економіки, державного управління й географії. Одне з останніх монографічних досліджень на предмет регіонального туризму доводить, що це стратегічний напрям економічного розвитку регіонів за умов наявності належного природно-ресурсного потенціалу, а також інфраструктурного й кадрового забезпечення [141, с. 4]. Багато праць присвячено аналізуванню розвитку туризму на прикладі окремих областей України або визначенню перспектив розвитку певних видів туризму, зважаючи на ресурсні можливості регіонів. Регіональний туризм учені досліджують через призму різних економічних, управлінських, геополітичних процесів. Огляд наукових праць, присвячених вивченню регіонального туризму, дозволяє виділити *основні терміни*, що вказують на найбільш розкриту проблематику його дослідження (автори часто комбінують терміни «туризм» і «рекреація»):

- *Туристичний регіон*. Туристичний регіон, за висновками О. Борисюк, є системою, що поєднує суспільно-економічні, управлінські фактори, враховує інтереси населення та має функціонувати таким чином, щоб забезпечувати конкурентоспроможність суб'єктів туристичної діяльності завдяки наданню широкого асортименту й високої якості туристичних послуг

[64, с. 31]. Існують різні підходи до класифікації туристичних регіонів, що вказують на різні підходи до розуміння «регіону» не лише як одиниці адміністративно-територіального устрою держави. Для прикладу, це континентальні ознаки, ознаки географічного розташування, державо-інтеграційні, історико-культурні, культурно-релігійні, геоекономічні й геополітичні ознаки (розглянуті в монографічному дослідженні за редакцією Н. Мешко та ін. [141, с. 9]). Опираючись на найбільш поширену проблематику досліджень регіонального туризму в Україні необхідно також включити вид туризму як ознаку для класифікації туристичних регіонів (регіон морського, рекреаційного, бальнеологічного, гірського, промислового туризму тощо).

- *Туристична дестинація*. Туристичний регіон може розвиватись як туристична дестинація, але частіше в його межах виділяються окремі просторові утворення, які можна позначити даним терміном. «Туристична дестинація» згідно проекту Закону України «Про туризм» є територією з певними межами, управлінськими, інфраструктурними, комунікаційними системами, що позначає місце туристичної подорожі та може розвиватись просторово [139]. Просторовий аспект розвитку передбачає розширення ознак туристичної дестинації на сусідні території. Проте тут також слід враховувати можливості якісного розвитку, що відобразатиметься на якості туристичних послуг та наслідках туризму для розвитку регіону – економічного, соціального, екологічного та ін.

- *Регіональна туристична система*. У монографії А. Голода, що розкриває безпекові аспекти розвитку регіональної туристичної системи, її пропонується розуміти як таку, що формується на основі туристичної діяльності (організаційна складова), яка регулюється органами державної влади, місцевого самоврядування й міжнародними організаціями (управлінська складова), розвивається завдяки інфраструктурі та наявним ресурсам, спрямована на балансування потреб туристів і населення та передбачає залучення науково-освітнього й інформаційного середовища [69, с. 23]. Тобто фактично «регіональна туристична

система» є просторовим відображенням авторського розуміння «регіонального туризму» з акцентом на системні зв'язки (відносини) та наслідки щодо населення певної території (регіону).

- *Туристична спеціалізація регіону.* Регіони з туристичною спеціалізацією передбачають значну вагомість у структурі їхньої економіки сфери туризму та суміжних сфер. Як зазначають В. Папп і Н. Бошота, населення таких регіонів «відчувають» вплив туризму не в якості споживачів, а приймаючої сторони [124, с. 529]. Туристичну спеціалізацію регіону також можна визначати залежно від вагомості окремих видів туризму. Відповідно можуть виділятися регіони з лікувально-оздоровчою, курортною, історико-культурною, спортивною та ін. спеціалізацією.

- *Туристичний (туристично-рекреаційний) комплекс регіону.* Цей термін пов'язаний зі спеціалізацією регіональної економіки та виокремлює територіально-галузеву підсистему і виробничі (послугові) кластери співробітництва в різних сферах, у тому числі туристичній; туристичний комплекс формується і розвивається через задіяння природно-ресурсного потенціалу в туристичному бізнесі, його поєднання з людським, фінансовим, реальним капіталом і технологіями [164, с. 7-8].

- *Туристичний (туристично-рекреаційний) потенціал регіону* – формується на основі природно-ресурсного потенціалу, що завдяки задіянню в сферу туризму трансформується в туристичні ресурси (природні, історико-культурні, емоційні), але ефективність його використання детермінується іншими чинниками – інфраструктурними, підприємницькими, інформаційними, управлінськими (табл. 1.2).

Природні ресурси, які задіюються в туризмі, формують потенціал не лише з точки зору наявності, але й різних характеристик їх рекреаційно- й психолого-естетичної оцінки, оцінки певних природних параметрів з точки зору можливостей розвитку окремих видів туризму (наприклад, стійкості, розчленування рельєфів і т. д.), природних умов [144, с. 51-61]. Своєю чергою історико-культурні ресурси, окрім наявності, теж характеризуються ступенем

їхнього збереження, суспільно-історичною значущістю, охоронним статусом [144, с. 63-70].

Таблиця 1.2

Складові туристичного потенціалу регіону

Складові	Опис
Туристичні ресурси (безпосередньо задіяні в сфері туризму):	
- Природні	Природні – ландшафтні, водні, лісові, біорізноманіття. Географічні – розмір, розташування, доступність території.
	Кліматичні – температура, вологість, вітряність, ймовірність природних катаклізмів. Рекреаційні – солеві, термальні, мінеральні, грязьові та інші бальнеологічні ресурси.
- Історико-культурні	Пам'ятки архітектури – сакральні, військово-оборонні, громадські, культури і мистецтва, садово-паркові та ін. Пам'ятки монументального мистецтва. Місця історичних подій.
- Емоційні	Мова. Традиції. Спосіб життя (побут, кулінарія). Промисли. Місця проживання, перебування, поховання видатних осіб. Події – культурно-мистецькі, спортивні, музичні, економічні тощо. Інші об'єкти, території, що викликають інтерес у туристів.
Туристична інфраструктура	Суб'єкти туристичної діяльності – бізнес, некомерційний сектор, неформальний сектор (екскурсоводи без ліцензії, з незареєстрованими авторськими турами тощо). Заклади тимчасового розміщування (готелі, садиби тощо). Санаторно-курортні заклади. Курорти за видами туризму (у т.ч. гірськолижного, бальнеологічного). Туристичні інформаційні центри. Туристичне знакування. Туристичні маршрути. Об'єкти природно-заповідного фонду, інших природоохоронних територій.
Соціальна інфраструктура	Дорожньо-транспортне господарство (мережа, швидкість, доступність, у т.ч. міжнародна). Заклади культури й спорту. Заклади харчування. Заклади торгівлі (у т.ч. сувенірні). Заклади побутового обслуговування. Заклади індустрії розваг. Інфраструктура фінансового (банківського) обслуговування.
Кадрове забезпечення	Зайнятість, підприємництво в туризмі і суміжних сферах. Освітня підготовка кадрів та їх кваліфікація.
Інформаційне забезпечення	Туристичні путівники, мапи, різні видання (друковані, електронні). Мобільні туристичні додатки. Віртуальні тури. Туристичні веб-портали. Сайти онлайн-бронювання. Туристичні блоги (влоги).
Управлінське забезпечення	Візовий режим (перебування, страхування). Умови безпеки. Туристичний брендинг територій. Участь у виставках, різних презентаційних заходах. Громадський контроль. Ініціативи зі збереження й відновлення туристичних ресурсів.

Джерело: [67, с. 18; 125, с. 45-46]

- *Регіональний ринок туристичних послуг (регіональний туристичний ринок)*. Ринок позначає угоди купівлі-продажу туристичного продукту та становлення особливих взаємовідносин його суб'єктів [122, с. 136]. Регіональний туристичний ринок за сутністю є системою відносин, які визначаються кон'юнктурою ринку (попит, пропозиція, ціна, конкуренція), що забезпечують купівлю-продаж специфічного туристичного продукту на певній території та відображаються на економічному розвитку й конкурентоспроможності регіону [113, с. 128]. Аналізування регіонального туристичного ринку є одним з основних завдань в економічних дослідженнях з туризму, оскільки дозволяє розуміти його основні складові – туристичний попит (туристичні потреби населення, які підтверджені їх платоспроможністю та задоволені завдяки пропозиції туристичного продукту) і туристична пропозиція (наявність у достатній кількості та якості туристичного продукту, на який формується туристичний попит) [128]. Більш детально питання функціонування регіонального туристичного ринку й розвитку туризму в ринкових умовах буде розкрито в підрозділі 1.2.

- *Регіональний туристичний продукт (послуга)* є основним «ринкоутворюючим» терміном. Туристичний продукт є специфічним поєднанням матеріальних і нематеріальних споживчих благ, які задовольняють туристичні потреби та формуються на рівнях основному, додатковому (підтримуючі атрибути, ексклюзивність) та з врахуванням сервісного обслуговування [86, с. 63-64]. Туристичний продукт регіону можна розглядати за територіальним (як окрему дестинацію) чи функціональним (товар, послуга та їх сукупність, що вироблені завдяки використанню туристичних ресурсів й інших складових туристичного потенціалу) підходами, що пропонується регіоном на постійній чи тимчасовій основі, викликає туристичний інтерес та задовольняє туристичні потреби; важливою характеристикою туристичного продукту регіону є його конкурентоспроможність [140].

- *Державна політика розвитку туризму на регіональному рівні (державна регіональна політика), регіональна туристична політика, регіональний менеджмент у туризмі.* Визначення особливостей регулювання й розвитку регіонального туризму здійснюється в зв'язку з концептуальним розумінням необхідності регіоналізації управлінських процесів, що виправдано через переваги врахування специфіки регіонів, ефективного використання природно-ресурсного потенціалу з позитивним впливом на населення, що має високий прояв для сфери туризму, а також зниження залежності від «центру» [109, с. 19]. Регіональний рівень регулювання сфери туризму чи реалізації туристичної політики стає більш актуальним в умовах децентралізації влади, модель якої зарекомендувала себе як найбільш ефективна з досвіду розвинутих, зокрема європейських, держав. При реалізації державної галузевої, у тому числі туристичної, політики застосування програмно-цільового підходу на регіональному й місцевого рівнях науковці визначають як найбільш ефективний спосіб розвитку туризму [80, с. 12].

Регіональний менеджмент у туризмі передбачає регулювання економічних і соціальних процесів у регіоні, пов'язаних з туризмом, з використанням конкретних методів, категоризацією регіонів та визначенням суб'єктів управління [131, с. 260-261].

- *Сталий, збалансований розвиток регіонального туризму (регіональний розвиток галузі/сфери туризму).* О. Нодь у дисертаційній роботі визначає збалансований регіональний розвиток туризму з позиції взаємодій людини і природи, людей між собою з задоволенням потреб відновлення фізичного і психічного здоров'я теперішнього та майбутнього поколінь завдяки виробництву й споживанню регіонального туристичного продукту [117, с. 22]. Авторитетним за рахунок використання на рівні міжнародних організацій є термін сталого розвитку туризму, який актуалізує біоцентричний концепт задоволення потреб суспільства та на регіональному рівні відображає розвиток туризму, при якому потреби туристів

задовольняються таким чином, щоб враховувались інтереси регіону у можливостях надання туристичних послуг у майбутніх періодах [111, с. 118]. У зв'язку збалансованого й сталого розвитку, сталий туризм має забезпечувати збалансований розвиток регіону, раціональне використання, збереження й відтворення природно-ресурсного потенціалу, посилювати «культуру миру» та взаєморозуміння між різними народами [110, с. 192].

Таким чином, визначені вище поняття дозволяють розуміти проблематику вивчення регіонального туризму та формувати відповідну методологію наукового дослідження.

Незважаючи на здійснені напрацювання, бракує цілісних досліджень, що б розкривали методологію аналізування регіонального туризму – не лише як визначення тенденцій його розвитку на прикладі регіонів, але й як складного взаємозалежного процесу в сформованій системі зв'язків у висококонкурентному глобальному середовищі. Також багато праць втрачають актуальність через давність та кардинальну зміну можливостей регіонів України в розвитку туризму, зокрема через вплив безпекових чинників.

Відповідно ми пропонуємо розглядати *регіональний туризм* як комплексне поняття, що позначає систему економічних (господарювання, споживання / ринок, бізнес), соціокультурних (культура, менталітет, суспільство) та політико-правових (політика держави, громадянське суспільство) відносин, що виникають з приводу використання ресурсів певної території для туристичних потреб (відпочинку, рекреації, дозвілля, пізнання) та відображаються на соціально-економічному розвитку цієї території (регіону) (див. рис. 1.2).

Виходячи з поданої дефініції, регіональний туризм пов'язаний з вивченням наступного понятійно-категорійного апарату, представленого в табл. 1.3.

Специфіка регіонального туризму, що відділяє його від туризму інших просторових масштабів, проявляється у прив'язці до певної території-регіону.

Як було зазначено вище, в даній роботі мова йде про регіон як одиницю адміністративно-територіального устрою держави (область) або в разі потреби можливе аналізування декількох регіонів (областей), які формують макрорегіони – наприклад, західний, північний, південний, східний, центральний, або поширеними є дослідження на прикладі Карпатського, Причорноморського регіонів, для яких туризм має більш давні традиції розвитку й виняткове стратегічне значення. З приводу виділення макрорегіонів у рамках макроекономічного чи географічного районування територій України проведені окремі дослідження. Доволі ґрунтовні узагальнення здійснені в праці [154].

Таблиця 1.3

Понятійно-категорійний апарат дослідження регіонального туризму:
комплексний підхід та актуалізація для економічних досліджень

Регіональний туризм	Базові терміни
Загальні поняття	Туристична дестинація Туристичний регіон Регіональна туристична система
Система економічних відносин	Туристична спеціалізація регіону Туристичний комплекс регіону Регіональний туристичний ринок (ринок туристичних послуг), туристичний попит, туристична пропозиція Регіональний туристичний бізнес Регіональна туристична індустрія Регіональний туристичний продукт
Система соціокультурних відносин	Регіональний туристичний бренд Туристична привабливість регіону Туристична діяльність у регіоні (як ширше поняття) Некомерційний сектор туристичної діяльності Соціальна інфраструктура регіону та її туристичне навантаження
Система політико-правових відносин	Державна регіональна політика розвитку туризму Регіональна туристична політика Регіональний менеджмент у туризмі
Ресурси регіону	Туристичний потенціал регіону Природно-ресурсний потенціал регіону Туристичні ресурси регіону Туристична інфраструктура регіону
Наслідки розвитку	Сталий розвиток регіонального туризму Збалансований розвиток регіонального туризму Стійкість / резильєнтність регіонального туризму

Джерело: розроблено автором

Прив'язка до певної території регіонального туризму детермінує виконання ним специфічних *функцій*, які, разом з тим, мають доповнювати функціонал туризму загалом. Існують різні підходи до визначення функцій туризму. Одне з обґрунтованих узагальнень пропонує М. Біль, виділяючи рекреаційну (відновлення, оздоровлення), соціальну (створення робочих місць, можливості підприємництва, покращення середовища проживання завдяки розбудові інфраструктури), економічну (економічне зростання з мультиплікативним ефектом (емпірично доведено, що рециркуляція непрямих і стимулятивних доходів від туризму має більший вплив на економіку, ніж прямі витрати туристів [121, с. 87]), податкові надходження, вирівнювання платіжного і валютного балансів у випадку валютних надходжень від іноземного туризму, розвиток суміжних видів економічної діяльності), культурну (збереження, відтворення традицій, промислів, історико-архітектурних та ін. об'єктів, що викликають туристичний інтерес), просвітницько-виховну (підвищення патріотизму через знання рідної країни, її історії та ін.), інформаційну (міжкультурний обмін, брендинг), інтеграційну (туризм як первинна (як правило) сфера міжнародного співробітництва та його подальшого поглиблення) та політичну (співробітництво на рівні органів влади у туризмі, культурі та інших суміжних сферах) функції [62, с. 16-17]. Визначені функції вказують на різнобічні впливи туризму на економіку, суспільство й державу.

Якщо зосереджувати увагу на регіональному туризмі, то його функції набувають додаткових специфічних ознак. До таких *функцій регіонального туризму* слід віднести:

- *просторово-утворюючу* – це специфічна та базова функція, що вказує на роль туризму для поєднання використання різних ресурсів у сфері туризму. Саме туризм може бути вихідною умовою формування регіональної туристичної дестинації;

- *економічну* – використання природно-ресурсного потенціалу в сфері туризму з відображенням на економічному розвитку регіону:

- податкові надходження до обласного і місцевих бюджетів;
- розвиток туристичного бізнесу та бізнесу в суміжних сферах;
- розбудова й покращення соціальної інфраструктури, особливо дорожньої, транспортної, торгівельної, інфраструктури розваг;
- розвиток сільських, гірських поселень та інших депресивних територій з унікальним природно-ресурсним потенціалом;

- *підприємницьку* – створення можливостей для реалізації різних ідей (у тому числі креативних, інноваційних) через розвиток туристичного бізнесу;

- *демографічну* – збереження і розвиток людського капіталу через стримування міграції молоді та надання можливостей зайнятості й бізнесу в туризмі, стимулювання імміграції після туристичних подорожей у регіон з метою навчання, зайнятості і постійного проживання;

- *конкурентну* – визначення здатності регіону бути конкурентоспроможним з іншими регіонами, вступати з ними в різні форми співробітництва в сфері туризму та суміжних сферах;

- *екологічну* – відтворення природно-ресурсного потенціалу регіону через стимулювання збереження природних об'єктів;

- *культурно-ціннісну* – відтворення культурного потенціалу регіону через стимулювання збереження його традицій, звичаїв, що пов'язані з побутом, мистецтвом, мовою тощо;

- *освітньо-виховну* – пізнання населенням рідного регіону, посилення ментального зв'язку, патріотизму, суспільної згуртованості;

- *соціальну* – залучення до туристичних подорожей соціально вразливих категорій населення, які є основними споживачами внутрішнього (внутрірегіонального) туризму;

- *іміджеву* – формування впізнаваності регіону на рівні держави та світу (туристичний брендинг);

- *інтеграційну* – стимулювання співробітництва з іншими регіонами, державою та адміністративно-територіальними одиницями інших держав.

«Регіональний туризм» як комплексний термін, що позначає систему відносин з приводу використання ресурсів певної території для задоволення туристичних потреб, не є статистичним явищем чи процесом. Він постійно змінюється, через що в роботі ставиться завданням дослідження *розвитку регіонального туризму*. Розвиток – це завжди про зміни. Розвиток позначає діалектичний підхід наукових досліджень. При цьому розвиток регіонального туризму є антагонізмом до стагнації, проте він може бути не лише в позитивній, але й негативній динаміці. Тому, розкриваючи зміст розвитку регіонального туризму слід говорити не лише про покращення, але й можливе погіршення ситуації щодо використання ресурсів регіону для задоволення туристичних потреб.

У понятійно-категорійному апараті дослідження визначались особливості сталого і збалансованого розвитку регіонального туризму. Однак такий розвиток також може бути:

- в позитивному контексті – прогресуючим, динамічним, поступовим, конструктивним;
- в негативному контексті – регресуючим, деструктивним.

Разом з тим, для уникнення протиріч у термін «розвиток» в наукових дослідженнях апріорі закладається позитивний контекст. Ми пропонуємо розуміти *розвиток регіонального туризму* як зміну результатів використання ресурсів регіону з метою задоволення туристичних потреб, що мають визначений (позитивний чи негативний) вплив на його соціально-економічний розвиток, а саме населення, економіку та інші сфери суспільного життя зі збереженням здатності прогресивних змін у майбутньому.

Важливо підкреслити, що розвиток регіонального туризму є вагомою складовою (детермінантою) соціально-економічного розвитку регіону, якщо цьому сприяє його природно-ресурсний потенціал.

Дослідження розвитку регіонального туризму є широким науково-прикладним завданням. Тому в методології досліджень розроблені різні підходи, аспекти, фокуси до вирішення проблем та виконання завдань.

У наукових працях часто можна зустріти наступні підходи та, відповідно, їх поєднання:

- управлінський – вивчення управлінських засад (регулювання, розвитку) в певній сфері, зокрема політичних, правових, бюджетно-фінансових, інформаційних тощо (залежно від задіяних механізмів/інструментів регулювання);
- організаційний – вивчення способів організації процесу досягнення цілей;
- інституційний – вивчення інститутів, які залучені в певні процеси як об'єкти впливу чи регулятори;
- економічний – вивчення результатів використання ресурсів з точки зору їх ефективності й наслідків у ринковому середовищі та з врахуванням зовнішнього впливу;
- психологічний – вивчення різних соціокультурних, ціннісно-ментальних, поведінкових явищ і процесів та їх впливу в різних сферах.

Організаційно-економічні основи розвитку регіонального туризму розкривають дослідження процесу забезпечення (організаційна складова) позитивних змін результативності використання ресурсів регіону для задоволення туристичних потреб, що мають позитивний вплив на його соціально-економічний розвиток (економічна складова).

На рис. 1.3, як узагальнення, схематизовано логіко-структурну схему дослідження організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму.

Отже, дослідження регіонального туризму залишається актуальним науково-прикладним завданням, оскільки дозволяє максимально врахувати ресурсні особливості різних територій та можливості становлення в них спеціалізації туристичних дестинацій і регіонів. Для України дослідження

регіонального туризму актуалізуються в умовах війни й невизначеності її наслідків, через що різні регіони мають різні можливостей збереження й відновлення сфери туризму.



Рис. 1.3. Логіко-структурна схема дослідження організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму

Джерело: розроблено автором

Аналізування наукових розробок щодо регіонального туризму доводять виділення основних підходів до його розуміння – економічного, політико-правового, соціокультурного. Комплексне розуміння туризму не доцільно звужувати до окремого з них. Разом з тим, в економічних дослідженнях більша увага має бути зосередженою на результативності розвитку туризму в позитивному контексті. У зв'язку з цим актуальним предметом дослідження є організаційно-економічні основи розвитку регіонального туризму, зокрема регіонального, що дозволяють визначити процесні засади покращення результативності використання ресурсів для задоволення туристичних потреб (відпочинку, рекреації, дозвілля, пізнання) з первинним врахуванням інтересів населення й економіки певного регіону.

Організаційно-економічні основи розвитку туризму передбачають зосередження уваги на процесах функціонування регіонального туристичного ринку, бізнесу, вироблення й реалізації туристичного продукту. Вирішення проблематики, пов'язаної з цими категоріями, потребує розуміння умов ринкової економіки. Тому цілісне розкриття теоретичних засад дослідження розвитку регіонального туризму має доповнюватись вивченням впливу на відповідні процеси ринкової економіки та можливостей її регулювання в умовах нестабільності.

1.2. Основні чинники та тенденції розвитку регіонального туризму в умовах ринкової економіки

Регіональний туризм, як зазначалось у п. 1.1, є комплексним поняттям, що позначає систему економічних (господарювання, споживання / ринок, бізнес), соціокультурних (культура, менталітет, суспільство) та політико-правових (політика держави, громадянське суспільство) відносин, які виникають з приводу використання ресурсів певної території для туристичних потреб (відпочинку, рекреації, дозвілля, пізнання) та відображаються на соціально-економічному розвитку цієї території (регіону).

Сформульована дефініція акцентує на економічній сутності туризму, що формує потужну галузь економіки, сферу зайнятості й бізнесу, а також систему ринкових відносин. Зростаюча вагомість туризму й системні наукові дослідження з питань його розвитку призвели до виокремлення окремого наукового напрямку – *економіки туризму*.

«Економіка туризму» є однією з основних дисциплін для підготовки в Україні фахівців за спеціальностями 242 «Туризм» та фахівців суміжних сфер, зокрема 241 «Готельно-ресторанна справа». У зв'язку з цим підготовлено підручники, посібники, методичні рекомендації та ін., що розкривають проблематику економіки туризму та її державного регулювання.

Окрім навчальної складової, «економіка туризму» формує методологію економічних досліджень туризмології як науки про туризм (в окремих матеріалах використовують термін туризмознавства, хоча погоджуємось з позицією, що це не тотожні поняття, адже туризмознавство позначає будь-яке знання про туризм [162, с. 13, 16]).

За висновками В. Герасименка, туризмологію структурують такі напрямки, як економіка, соціологія, географія, правознавство, історія, культурологія, філософія, конфліктологія, екологія, екскурсологія, маркетинг, менеджмент, які цілісно формують теорію туризму [72, с. 178]. Предмет дослідження економіки туризму В. Герасименко визначає з посиланням на Т. Ткаченко як вивчення економічної поведінки, економічних відносин при виробництві й реалізації туристичної продукції для задоволення відповідних потреб населення [157, с. 87].

«Економіка туризму» в працях українських учених розглядається через призму позитивних (економічний потенціал, економічна діяльність, зайнятість, валютні надходження, інвестиції в суміжні сфери, розвиток приватного сектору) та негативних (вивіз капіталу, висока вартість послуг інфраструктури, нерухомості, споживчих товарів, іноземна власність, надмірна залежність від туризму) економічних наслідків [61, с. 34-36]. У більшості досліджень українських учених знаходимо твердження про пріоритетність туризму як сфери національної економіки, посиляючись на статтю 6 Закону України «Про туризм» [137].

Переваги туризму для економіки часто обґрунтовують через його мультиплікативний ефект. Учені використовують термін «туристичний мультиплікатор», що позначає вплив витрат туристів на зростання доходів в економічній та соціальній сферах, у тому числі в таких суміжних галузях, як готельне й ресторанне господарство, транспорт, роздрібна торгівля, будівництво, страхування, зв'язок, спорт, культура, харчова промисловість, фінансове посередництво, діяльність в індустрії розваг [97].

Мультиплікативний ефект туризму частково нівелює ризикогенність моноспеціалізації економіки в даній галузі, хоча періоди COVID-2019 та військові збройні конфлікти підтвердили надвисоку чутливість економіки туризму до обмежень подорожей. Разом з тим, учені доводять, що туризм, незважаючи на його вразливість, поєднує в собі пріоритети виробничої і невиробничої сфер, що надає йому додаткові переваги, коли в експертних колах продовжуються наукові дискусії щодо пріоритетності розвитку реального сектору економіки (промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку) як більш стійких галузей [168, с. 160].

Мультиплікативний ефект обумовлений включеністю в туризм різних галузей та видів економічної діяльності. Для досліджень економіки туризму це спричиняє методологічні суперечності в його статистиці. Міжнародними організаціями для статистики туризму в різних країнах використовується підхід, який розробила Всесвітня туристична організація (UNWTO) спільно з іншими профільними міжнародними структурами. Мова йде про TSA – Сателітний рахунок туризму (The Tourism Satellite Account), що включає показники витрат на туризм за всіма векторами, виробничі показники «галузей туризму» (де не лише туристична діяльність, але й готельне й ресторанне господарство, транспорт, роздрібна торгівля, музейна справа), частки туризму в ВВП і ВДВ, зайнятість, інвестиції та ін. [46].

Таким чином, дослідження економіки туризму – це завжди про *мультиплікативність, синергію та взаємозв'язок*. Ці принципи мають впроваджуватись у статистику туризму України з відповідністю методології TSA. Відповідні ініціативи виголошуються з 2012 році. У 2021 році прийнято Наказ Державної служби статистики України, який затвердив Методологічні положення із складання допоміжного (сателітного) рахунку туризму в Україні [136]. У 2020-2021 роках у рамках роботи Ukraine International Travel Market (щорічна виставка) було розроблено методологію та здійснено статистичний аналіз економіки туризму України згідно з TSA, що вказує на тривалість процесу уніфікації статистики туризму. Експерти стверджують, що завдяки

проведеним розрахункам частка туризму в ВВП України складала в 2020 році 11,6 % натомість 1,5 %, як це показувала вітчизняна методологія [33]. Надалі апробація підходів TSA відобразилась на формуванні Туристичного барометра України та впровадженні Національної системи туристичної статистики, що фінансується міжнародним грантом USAID [115].

Наведена інформація свідчить, що методологія дослідження економіки туризму в Україні лише розвивається та потребує активної уніфікації з кращими міжнародними розробками з туризмології.

У дослідженнях іноземних учених проблематика економіки туризму («Tourism Economics») теж включає питання впливу на економічний розвиток і зростання, проте з більшою актуалізацією цілей сталого розвитку. Тривалість і системність міжнародних досліджень (з 60-х років XX століття) дозволили глибше сформулювати методологію економіки туризму, ніж в Україні. До перших досліджень на предмет економічної змісту туризму належать праці вчених Г. Гатрі (питання туристичного попиту, США [15]) та А. Геракіса (розгляд туриста як «людини економічної», Греція [13]). Економічне відновлення й зростання після Другої світової війни, глобалізація, науково-технічний прогрес з формуванням потреб рекреації й подорожей підвищували науковий інтерес до питань становлення окремої галузі туризму в структурі економіки та розвитку на цій основі ринкових відносин. Ретроспективу наукових досліджень з туризмології комплексно вивчають учені Х. Сонг (Китай), Л. Дваєр (Австралія) та ін., підтверджуючи новий виток розвитку теорії і методології економіки туризму в 90-х роках XX століття з заснуванням спеціалізованого журналу «Tourism Economics»; учені, виходячи з публікацій до 2010 року, узагальнюють основну тематику наукових досліджень економіки туризму, а саме [41]:

- туристичний попит (як об'єкт дослідження з найбільшою історією);
- туристичні бізнес, галузь і ринок (з підкресленням їхньої суміжності щодо інших сфер, галузей, ринків);
- роль туризму для економічного розвитку держав, регіонів, громад;

- екологічні наслідки туризму.

Сучасні дослідження економіки туризму враховують нові тенденції цивілізаційного розвитку. Зокрема, за висновками Л. Дваєра та його співавторів у широко цитованій публікації «Економіка і політика туризму» значні взаємовпливи виявлені між розвитком туризму та поширенням «економіки спільної участі», розбудовою мережі готельного господарства і транспорту, а також розробкою новітніх технологій штучного інтелекту [8].

Таким чином, проблематика економіки туризму відповідає сучасним тенденціям економічного розвитку і може бути досить широкою. Якщо її узагальнювати, то можна виділити 4 основні напрямки досліджень економіки туризму, що дозволить визначати проблематику в регіональному контексті (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Проблематика досліджень економіки туризму: регіональний контекст

Джерело: узагальнено автором

Визначена на рис. 1.4 проблематика є основою для поглиблення методології економічних досліджень туризму, в тому числі на регіональному рівні.

Економіка регіонального туризму має специфіку досліджень і розвитку, виходячи з територіальної прив'язки до ресурсного забезпечення та можливостей суб'єктності в реалізації політики розвитку туризму, участі в різних формах співробітництва. Однак у цілому закони (закономірності) економіки регіонального туризму відповідають загальним підходам, через що актуально досліджувати регіональний туризм в умовах ринкової економіки.

Ринкова економіка відображає сучасну модель економічного розвитку з домінуванням законів ринку. Ринок при цьому є регулятором та водночас виробничим стимулятором, відповідно до чого економіка здатна до саморегулювання [100].

Відомими є наукові обґрунтування щодо недоліків ринкового саморегулювання, а, відтак, необхідності державного втручання в ринкові процеси. Для туризму це особливо актуально, адже він передбачає використання ресурсів, що формують національне багатство та історико-культурну цінність певної території.

Ринкова економіка стала відображенням прогресу з переходом від натурального господарництва до командно-адміністративної (планової) й надалі до ринкової економічної моделі. Обов'язковими атрибутами ринкової економіки є ринок з його кон'юнктурними характеристиками (попитом, пропозицією, ціною, конкуренцією), учасниками в особі покупців і продавців, зовнішніми регуляторами (зважаючи на недоліки ринкового саморегулювання, що позначають змішану модель економічної системи), де переважають децентралізовані підходи до владного впливу.

Для ринкової економіки характерне переважання приватної власності, діяльності малого і середнього бізнесу. Вільне підприємництво як визначальний принцип розвитку ринкової економіки є основою для розвитку людського потенціалу, заснованого на знаннях, технологіях, креативності й

кооперації. Ринкова економіка орієнтована на потреби споживача, що спонукає до покращення якісних параметрів життя населення та водночас актуалізує цілі сталого розвитку.

Умови ринкової економіки якнайкраще сприяють розвитку туризму як галузі та як системи ринкових відносин, спрямованої на задоволення туристичних потреб. Туризм при командно-адміністративній економічній системі відбув своє становлення, однак не набув тих масштабів, які спостерігаються в сучасному суспільстві. Табл. 1.4 визначає основні відмінності розвитку туризму в командно-адміністративній та ринковій економіці, підкреслює можливості його децентралізованого регулювання та формування регіональних і локальних туристичних ринків.

У ринковій економіці завдяки конкуренції на різних просторових і функціональних рівнях створились сприятливі умови для децентралізації регулювання різних сфер. Як результат, почав вирізнятись процес регіоналізації. У протиставленні до глобалізації, регіоналізація національного розвитку підтвердила переваги децентралізації. Це спричинило становлення регіональних ринків, які обмежені територією певного регіону та яким властиві всі атрибути ринків вищих просторових масштабів.

Як стверджує М. Хмелінська, регіональний ринок є ринком окремого регіону на певній території, ознаки якого в значній мірі співпадають з ознаками розвитку цього регіону, детерміновані: розташуванням; конкурентоспроможністю; кон'юктурою; системою відносин між учасниками ринку [165, с. 72].

Регіональний рівень розвитку ринкових відносин і становлення регіональних ринків зберігають вагомість для ринкових систем інших рівнів – національного й глобального. У міру поглиблення децентралізації регіональний ринок також формують локальні ринки.

Незважаючи на певну автономність регіональних ринків, у поточних умовах глобалізації й інтернаціоналізації зберігається їх висока залежність як у територіальному, так і галузево-функціональному аспектах. Тому хоча й

доречно говорити про регіоналізацію ринкових відносин й актуальність досліджень регіональних ринків, слід враховувати їхні взаємозалежності в єдиній регіональній суспільній системі та по вертикалі взаємодій.

Таблиця 1.4

Особливості розвитку туризму в командно-адміністративній та
ринковій економіці

Параметри	Командно-адміністративна економіка	Ринкова економіка
Розвиток	Розвиток через вплив (контроль) центральної влади	Розвиток через саморегулювання механізмів ринку – попиту, пропозиції, ціни, конкуренції
Масштаби	Кількісно обмежені масштаби, за внутрішнім туризмом або показовим міжнародним туризмом з окремими державами-партнерами	Масовий туризм, за різними векторами – в'їзним, виїзним, внутрішнім
Зовнішнє регулювання	Централізоване регулювання	Децентралізоване регулювання
Споживання туристичних послуг	Колективне споживання при організованому туризмі	Диференційоване споживання – колективне, індивідуальне при організованому, сімейному, індивідуальному туризмі
Організація туризму	Туризм за маршрутами, що ідеологічно відповідають державній політиці	Туризм з різними маршрутами, що відповідають туристичним потребам
Види туризму	Оздоровчий (санаторний) туризм Спортивний туризм Міський туризм Туризм для окремих соціальних груп – дитячий, молодіжний, для представників стратегічних професій	Різні види туризму відповідно до туристичних потреб
Туристичний бізнес	Великий бізнес державної форми власності	Бізнес переважно приватної форми власності та різних розмірів – від великого мережевого до мікро-, сімейного
Фінансування	Переважне фінансування з державного бюджету	Приватні інвестиції Регіональні і місцеві бюджети розвитку

Джерело: узагальнено автором

Що стосується становлення *регіонального туристичного ринку* (або регіонального ринку туристичних послуг), то в теорії і практиці, як правило, він розглядається за прикладом розвитку туризму на рівні окремого регіону. У п. 1.1 наведено дефініцію регіонального туристичного ринку як системи

відносин, які визначаються його кон'юктурою (попитом, пропозицією, ціною, конкуренцією), що забезпечують купівлю-продаж специфічного туристичного продукту на певній території та відображаються на економічному розвитку й конкурентоспроможності регіону [113, с. 128].

Відтак дослідження регіонального туризму в умовах ринкової економіки (див. на рис. 1.4 перший підхід до проблематики досліджень туризму як системи ринкових відносин) нерозривно пов'язане з розумінням функціонування і розвитку регіонального туристичного ринку. Його умовна структура відображена на рис. 1.5, що підкреслює чутливість до зовнішніх впливів та результативність у формуванні регіонального туристичного продукту.



Рис. 1.5. Структура регіонального туристичного ринку в контексті зовнішніх взаємозалежностей

Джерело: розроблено автором

Становлення туристичних ринків різних масштабів, у тому числі регіонального, відбувається при стрімкому зростанні туристичного попиту і формуванні туристичної свідомості. Це підтверджують тенденції розвитку глобального туристичного ринку з макрорегіональними відмінностями.

Постійне зростання кількості «міжнародних туристичних прибуттів» у світі, починаючи з 1950 року (рис. 1.6), вказує на формування *глобального ринкового середовища* в сфері туризму. Воно характеризується зростаючою місткістю та різною сегментною орієнтованістю в конкурентних умовах. Як наслідок, виникають сприятливі передумови для становлення національних і регіональних туристичних ринків, що спроможні використовувати свій ресурсний потенціал для формування і задоволення туристичних потреб, у тому числі з пропозицією продукту як для внутрішніх, так і іноземних споживачів.

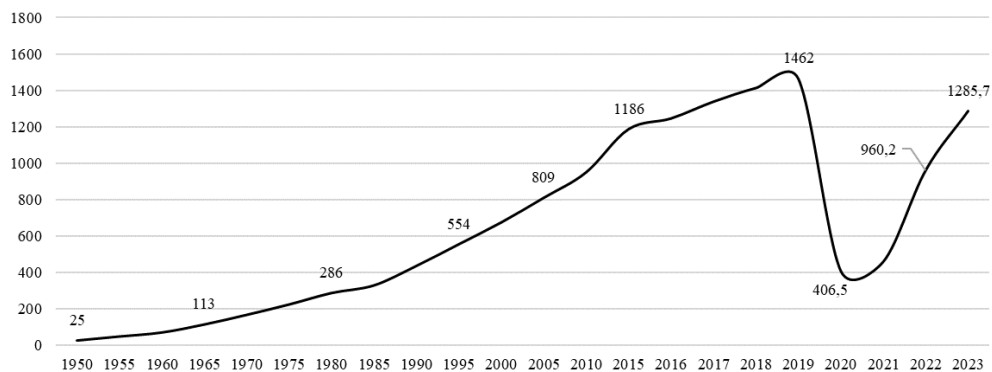


Рис. 1.6. Тенденції розвитку глобального туристичного ринку за кількістю міжнародних туристичних прибуттів, млн осіб, 1950-2023 роки

Джерело: [28]

Динаміка, представлена на рис. 1.6 показує, що період пандемії COVID-2019 довів високу залежність низки країн від функціонування регіональних туристичних ринків. Однак подальше відновлення міжнародних туристичних потоків (з 406,5 млн осіб у 2020 році до 960,2 млн у 2022 році та 1285,7 млн у 2023 році) підтвердило стійкість туристичних потреб сучасного суспільства.

Нестабільність у низці країнах і регіонах світу не дозволяє рівномірно стабілізувати міжнародні туристичні потоки та відновлювати доковідну динаміку розвитку глобального туристичного ринку. Як результат, багато регіональних туристичних ринків продовжують перебувати в стані рецесії. На жаль, така ситуація характерна для регіональних туристичних ринків в Україні.

Якщо проводити аналіз тенденцій розвитку *макрорегіональних туристичних ринків*, то європейський ринок відзначається найвищим рівнем розвитку. Це підтверджує динаміка кількості міжнародних туристичних прибуттів, а також вагомість Європи в даних показниках, якщо порівнювати до Америки, Азії й Океанії, Середнього Сходу та Африки (рис. 1.7). Лідерство Європи для регіональних туристичних ринків України означає, що вони мають можливість розвиватись у висококонкурентному й мобільному європейському середовищі з якісною інфраструктурою переміщень, співпрацювати з різними учасниками ринку. Доступною є розробка трансрегіональних туристичних продуктів, що передбачають, для прикладу, туристичні маршрути з включенням атракцій з регіонів сусідніх держав. Взаємовигідними є спільні проекти розбудови прикордонної й туристичної інфраструктури, реалізації науково-дослідних та освітніх проектів у сфері туризму.

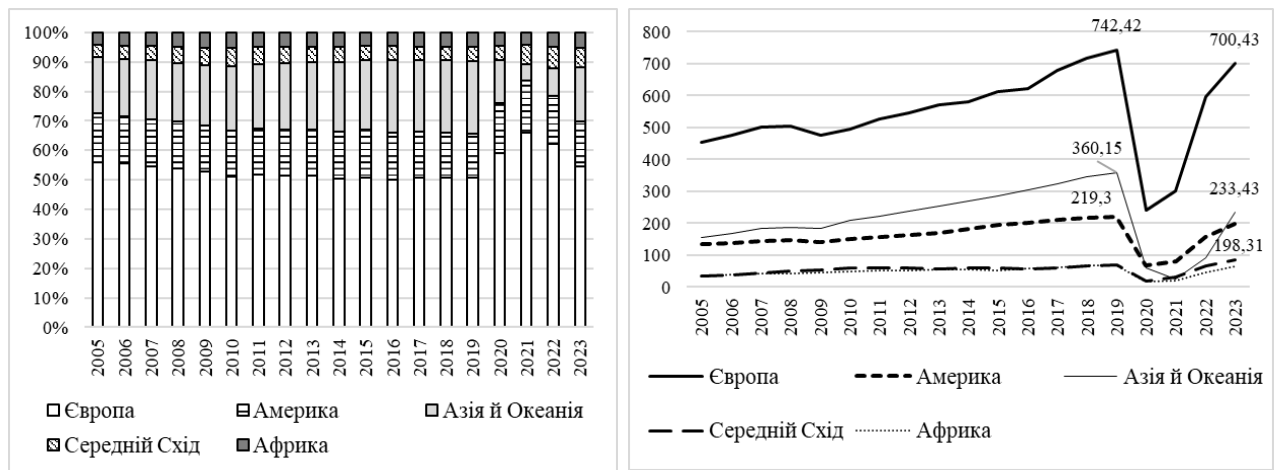


Рис. 1.7. Розвиток макрорегіональних туристичних ринків світу за кількістю міжнародних туристичних прибуттів, 2005-2023 роки

Джерело: [28]

З рис. 1.7 показовим є вплив COVID-2019 на макрорегіональні туристичні ринки за кількістю міжнародних туристичних прибуттів. Найбільше падіння й тривале відновлення виявлене для регіону Азії та Океанії, залежного від міжконтинентальних перевезень, а також з вищим рівнем захворюваності й падінням довіри до країн, з яких розпочалась пандемія. Для макрорегіонів, де обсяги туристичних потоків були нижчими та які не є такими привабливими туристичними DESTINATION, обмеження пандемії були менш відчутними (держави Середнього Сходу та Африки).

Показники структури міжнародних туристичних прибуттів за макрорегіональними туристичними ринками вказують на рівень розвитку в різних країнах *туризму як галузі економіки*, що відіграє важливу роль для економічного розвитку. У цьому аспекті розкривається другий підхід у проблематиці досліджень економіки туризму (див. рис. 1.4). Результати досліджень за даною проблематикою є основою для обґрунтування механізмів регулювання туризму на різних рівнях, зокрема міжнародному.

Туризм як галузь економіки є складним об'єктом наукового аналізу, адже він поєднує різні види економічної діяльності. У зв'язку з цим специфічною є статистика туризму (згаданий вище TSA – Сателітний рахунок туризму). Так само складною є методологія аналізування туризму як галузі економіки з точки зору її внеску у ВВП на макрорівні і ВРП на рівні регіонів. Вирішити проблему дозволяє віднесення конкретних видів економічної діяльності до галузі туризму, які регламентовано спеціальним реєстром. В Україні це КВЕД-2010, що визначає такі види діяльності, пов'язані з туризмом [92]:

- Секція N «Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування» / Розділ 79 «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність»:

- Група 79.1 «Діяльність туристичних агентств і туристичних операторів» / Клас 79.11 «Діяльність туристичних агентств»; Клас 79.12 «Діяльність туристичних операторів»;

- Група 79.9 «Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність» / Клас 79.90 «Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність»;

- Секція R «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» / Розділ 93 «Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг» / Група 93.2 «Організування відпочинку та розваг» / Клас 93.29 «Організування інших видів відпочинку та розваг».

Конкретизація видів економічної діяльності, які відносяться до галузі туризму, дозволяє визначати туристичну спеціалізацію економіки країни та регіонів. На рівні регіонів і громад поширеною проблемою є туристична моноспеціалізація. У дослідженнях іноземних авторів проблемі залежності від туризму приділено багато уваги, коли в Україні більше піднімається питання невикористаного потенціалу галузі, її спроможності більшого внеску у ВВП і ВРП. Загострення проблеми туристичної моноспеціалізації економіки в період періодичних шоків і потрясінь спонукає іноземних учених до розробки методичних підходів для розрахунку індексу економічної залежності від туризму (Tourism Economic Dependence Index – TEDI) [30]. Подолання ризиків туристичної моноспеціалізації можливе за рахунок підвищення стійкості туристичних потоків через диверсифікацію туристичного продукту за видами туризму та різними його напрямками (внутрішнім, виїзним, в'їзним).

Незважаючи на ризики, позитивний вплив туризму на економічний розвиток є беззаперечним. Це доводять результати досліджень іноземних учених з 2000х років. Зокрема, однією з фундаментальних методологічних праць є стаття іспанських учених Х. Балагера і М. Кантавелла-Жорди, які запропонували гіпотезу зростання, що кероване туризмом (tourism-led-growth hypothesis – TLGH) та емпірично довели довгостроковий мультиплікативний ефект від впливу туризму на розвиток економіки [2]. Основним чинником цього є вплив саме міжнародного туризму та валютні надходження від нього.

У розвиток ідей позитивного впливу туризму на економічний розвиток та його становлення як окремої галузі економіки в наукових дослідженнях іноземних авторів запропоновано багато методик для оцінювання взаємозв'язку туризму й економіки. Як правило, взаємозв'язок розглядають прямо – через частку у ВВП (ВРП) й нарощування експорту, та опосередковано – через створення нових робочих місць, поширення інновацій і технологій, стимулювання розвитку суміжних видів економічної діяльності. Також внесок туризму залежить від «розміру» економіки та чисельності населення, що формує навантаження на інфраструктуру та ємність ринку [11].

Попри наукові дискусії, на рівні міжнародних організацій та в статистиці туризму при оцінюванні впливу туризму на економіку залишається основним визначення його частки у ВВП країн.

У методології WTTC (Всесвітньої ради подорожей і туризму) використовується підхід до розрахунку *прямого й опосередкованого економічного внеску подорожей та туризму*. Під «подорожами та туризмом» розуміється діяльність осіб, які виїжджають за межі їх звичного місця проживання на період до одного року [50, с. 18]. Складовими для оцінювання прямого й опосередкованого економічного внеску подорожей та туризму визначено [50, с. 3]:

- **прямий вплив:** туристичний продукт (послуги) – проживання, транспорт, розваги, атракціони; індустрії – готельна, ресторанна, роздрібною торгівлі, перевезень, культури, спорту, оздоровлення; витрати на туризм та подорожі – внутрішні фізичних (споживачів) і юридичних (бізнесу) осіб, іноземних туристів, видатки влади;

- **опосередкований вплив:** інвестиції; бюджетне фінансування; закупівлі;

- **індукований вплив** через зайнятість у галузях прямого й опосередкованого впливу.

Як результат, розрахунки передбачають визначення внеску туризму та подорожей у ВВП і зайнятість населення у вартісному та відсотковому еквівалентах. Ці розрахунки доповнюють методики, які публікуються на міжнародних статистичних платформах, зокрема Statista.

За статистичними оцінками, внесок туризму у ВВП світової економіки в 2023 році склав 9,2 %, що нижче, ніж до COVID-2019, проте очікується позитивна динаміка зростання з прогностичним значенням 11,6 % до 2033 року (табл. 1.5).

За вартісним еквівалентом внеску подорожей та туризму у світовий ВВП найбільш розвинутими туристичними макрорегіонами є США і Китай. Для економік цих країн показник наближається до 2 млрд дол. США за рік, коли для лідерів держав Європи внесок туризму в 5-7 разів менший. Табл. 1.6 демонструє, наскільки чутливими були туристичні ринки Китаю й Японії до падіння внеску туризму у ВВП у вартісному еквіваленті.

Таблиця 1.5

Розвиток туризму як галузі світової економіки та в Україні,
2019-2033 роки

Роки	Загальний внесок подорожей та туризму у ВВП		Частка загального внеску подорожей та туризму у ВВП	
	Світ, трлн дол. США	Україна, млрд дол. США	Світ, %	Україна, %
2019	10,0	13,3	10,4	6,3
2022	7,7	4,4	7,6	3,0
2023 (прогноз)	9,5	5,6	9,2	4,0
2033 (прогноз)	15,5	14,3	11,6	6,6

Джерело: [38; 44; 50]

За оцінками МВФ та даними UNWTO, туризм після COVID-2019 знову визнано ключовим чинником економічного відновлення та зростання, незважаючи на негативні глобальні впливи (а) російського вторгнення в Україну, (б) наслідки COVID-2019, (в) кризи вартості життя («cost-of-living crisis», що виникла у багатьох країнах, навіть високорозвинутих, унаслідок суттєвого зростання цін на продукти харчування та енергоресурси).

Розвиток провідних туристичних ринків світу
за показником внеску туризму у ВВП, 2019 і 2022 роки

Країни	2019 рік, млрд дол. США	2022 рік, млрд дол. США	Темп зміни, 2022/2019 роки	Різниця з лідером, 2022 рік, рази
США	2172,4	2018,3	0,93	1,0
Китай	1824,1	582,8	0,32	3,5
Німеччина	390,4	353,1	0,90	5,7
Великобританія	306,5	290,8	0,95	6,9
Японія	304,8	257,3	0,84	7,8
Франція	228,9	225,7	0,99	8,9
Мексика	219,2	214,6	0,98	9,4
Італія	217,3	202,7	0,93	10,0
Індія	209,1	199,6	0,95	10,1
Іспанія	196,0	186,6	0,95	10,8
Україна	13,3	14,3	1,08	141,1

Джерело: [7; 44; 50]

Швидке відновлення туризму вдалось забезпечити завдяки [48]:

- високій стійкості глобальних макрорегіональних туристичних ринків, де внесок туризму у ВВП складав більше 10 %;
- високому попиту на послуги туризму при збереженні достатньої економічної активності в галузі;
- ефекту відкладеного попиту на послуги туризму;
- відновленню повітряного сполучення в туристичному макрорегіоні Азії та Океанії, який суттєво стагнував у період пандемії.

На жаль, відновлюючі процеси туризму як галузі економіки поки неможливі в Україні. Однак можливості його розвитку в структурі економіки тилових й опорних регіонів залишаються значними. Додаткових стимулів надають процеси розвитку туризму як галузі економіки та макрорегіонального туристичного ринку ЄС. У перспективі євроінтеграції для України актуально розуміти тенденції розвитку туризму у висококонкурентному мобільному середовищі країн Європи.

За показниками частки туризму у ВВП, низка країн ЄС та Великобританія є прикладом розвитку цієї галузі економіки. Табл. 1.7 засвідчує світове лідерство туристичних ринків таких країн ЄС, як Німеччина, Франція, Іспанія, Італія.

Таблиця 1.7

Частка туризму у ВВП країн ЄС, Великобританії та України,
2019 і 2022 роки, %

Країни	Роки		Темп зміни, 2022/2019 роки	Різниця з лідером, 2022 рік, рази
	2019	2022		
Хорватія	25,6	25,8	1,01	1,0
Греція	20,7	18,5	0,89	1,4
Португалія	17,3	15,8	0,91	1,6
Іспанія	14,1	13,6	0,96	1,9
Мальта	15,0	12,6	0,84	2,0
Кіпр	13,7	12,2	0,89	2,1
Італія	10,6	10,2	0,96	2,5
Австрія	10,8	9,5	0,88	2,7
Великобританія	9,9	9,5	0,96	2,7
Нідерланди	10,8	9,4	0,87	2,7
Словенія	10,8	9,2	0,85	2,8
Німеччина	9,8	8,8	0,90	2,9
Естанія	12,3	8,7	0,71	3,0
Люксембург	9,8	8,5	0,87	3,0
Франція	8,4	8,2	0,98	3,1
Фінляндія	7,8	6,7	0,86	3,9
Швеція	7,1	6,7	0,94	3,9
Угорщина	8,3	6,6	0,80	3,9
Болгарія	9,9	6,5	0,66	4,0
Латвія	7,6	6,4	0,84	4,0
Данія	6,5	5,7	0,88	4,5
Румунія	6,0	5,5	0,92	4,7
Бельгія	5,5	4,7	0,85	5,5
Словаччина	6,3	4,6	0,73	5,6
Литва	6,0	4,2	0,70	6,1
Чехія	6,2	4,0	0,65	6,5
Польща	4,8	4,0	0,83	6,5
Ірландія	4,2	3,0	0,71	8,6
Україна	6,3	4,0	0,63	6,5

Джерело: [38; 50]

За показником внеску туризму у ВВП доковідного 2019 року Україна відставала від Іспанії в 15 разів, Італії – 16 разів, Німеччини – 29 разів. Така різниця піднімає питання здатності України розвивати конкурентний макрорегіональний туристичний ринок ЄС з плануванням спільних туристичних маршрутів, розбудовою інфраструктури переміщень та реалізацією інших заходів на взаємовигідній основі. З іншого боку, варто звернути увагу на частку туризму у ВВП сусідньої Польщі, яка поки не розвинула цю галузь до конкурентного європейського рівня. Це розкриває значний потенціал співробітництва України з Польщею в галузі туризму з пропозицією спільних туристичних продуктів. Особливо перспективним є вимір транскордонного співробітництва з плануванням спільних туристичних маршрутів західних регіонів України та східних регіонів Польщі з подібною історичною й архітектурною спадщиною, етнічною ідентифікацією (проживання етносів лемків, бойків), природними ландшафтами (Українських Карпат, Полісся та ін.). Те саме стосується співробітництва з сусідніми Словаччиною та Румунією, для яких розвиток туризму як галузі економіки поки не набув належного рівня та які мають інтерес до співробітництва з Україною для розробки спільних туристичних продуктів, щоб посилити конкурентоспроможність та сформувати туристичний імідж на європейському й світовому туристичних ринках.

Окрім значної уваги до впливу туризму на економічний розвиток, глобальні підходи зберігають пріоритет контролю наслідків туристичної діяльності для інклюзивного і сталого розвитку. Це підтверджує проведення у 2023-2024 роках спеціальних заходів на рівні Генеральної Асамблеї ООН, присвячених даним питанням, проголошення спеціальною резолюцією 2027 року Міжнародним роком сталого та стійкого туризму. Також у 2024 році затверджена спеціальна методика вимірювання сталого туризму (The Statistical Framework for MST), що поєднує економічну, соціальну та екологічну оцінки впливу туризму [42].

Глобальні та макрорегіональні тенденції розвитку туризму в умовах ринкової економіки розкривають можливості його розвитку в регіонах України, попри виклики війни та нестабільності. Для цього регіональний рівень має визначати потенціал розвитку туризму в регіонах залежно від тилового, опорного, прифронтового чи фронтового статусу та визначення на цій основі можливостей відновлення й подальшого розвитку регіональної туристичної індустрії (суміжних галузей), туристичного бізнесу з адаптацією до нових вимог розробки регіонального туристичного продукту. На окрему увагу слід звертати тиловим західним регіонам щодо транскордонного співробітництва в галузі туризму з сусідніми країнами ЄС.

Для цього має формуватись регіональна туристична політика, базована на державній політиці регіонального розвитку, яка, своєю чергою, передбачає регулювання економічних і соціальних процесів у регіоні, пов'язаних з туризмом, використанням конкретних методів, категоризацією регіонів та визначенням суб'єктів управління [131, с. 260-261].

При високій ролі людського чинника для економічного зростання все більшої актуальності в проблематиці досліджень туризму (див. рис. 1.4) набуває напрям його розгляду як *сфери зайнятості*. Це підтверджує методика WTTC щодо розрахунку прямого й опосередкованого економічного внеску подорожей та туризму в зайнятість населення (табл. 1.8). За розрахунками прогнозується, що частка зайнятих у туризмі та суміжних сферах до 2033 року зросте до майже 12 %, що ідентично відсотковому значенню внеску туризму у світовий ВВП.

До очікувань щодо поступового зростання кількості й частки робочих місць у галузі туризму в світі слід враховувати наявність низки особливостей зайнятості в даній сфері:

- висока працевіткість галузі;
- поширеність нестандартних форм зайнятості, неповного робочого часу;

- порівняно невисокий рівень оплати праці (за офіційними даними статистики);
- полярні вимоги до кваліфікації зайнятих – від високого професіоналізму, знання мов, законодавства й вимог для підприємців, менеджерів у туризмі до високої частки й потреби в низькокваліфікованих працівниках (обслуговуючому персоналі);
- нестабільність зайнятості через сезонність попиту, високу плинність кадрів, чутливість до впливу криз та інших умов зовнішнього середовища;
- поширення в малому туристичному бізнесі приватної і сімейної власності;
- важливість додаткової підтримки зайнятості в туризмі вразливих територій, зокрема сільських, гірських, віддалених;
- складність оцінки точної кількості зайнятих через віднесення до туризму різних сфер зайнятості – туристичних агентств й операторів, готелів, закладів індустрії розваг, музеїв та ін. [56, с. 103-106].

Таблиця 1.8

Розвиток туризму як сфери зайнятості в світі та Україні,
2019-2033 роки

Роки	Кількість робочих місць, млн		Частка кількості робочих місць у загальній їх кількості,	
	Світ, млн	Україна, тис.	Світ, %	Україна, %
2019	334	1148,0	10,3	6,9
2022	295	413,9	9,0	3,5
2023	320	497,4	9,6	4,5
2033 (прогноз)	430	806,2	11,8	6,4

Джерело: [50]

Таким чином, туризм є важливою сферою зайнятості. Однак зайнятість у туризмі має низку специфічних ознак. Часто туризм передбачає низькокваліфіковану зайнятість, з високою схильністю до нелегального працевлаштування. Тому кількісні й відносні значення щодо внеску туризму в зайнятість населення слід більшою мірою аналізувати через призму якості

використання й розвитку людського потенціалу, проводячи спеціальні соціологічні обстеження працівників різних категорій. У цьому полягатиме цінність результатів наукових досліджень за даним напрямком економіки туризму.

Якісні дослідження зайнятості в туризмі доступно проводити на рівні регіонів. Вони дозволяють визначати умови й результати зайнятості в сфері туризму з позицій впливу на розвиток економіки регіону та ефективність використання людського потенціалу, потреб залучення зовнішньої робочої сили та впливу на внутрірегіональні (маятникові) міграційні процеси.

Таким чином, розвиток туризму в умовах ринкової економіки відзначається нестабільними тенденціями, пов'язаними з впливами коронакризи, російським вторгненням в Україну та загостренням низки інших міждержавних конфліктів. Така ситуація дещо гальмує позитивну динаміку розвитку туризму як галузі економіки та чинника економічного зростання. У той же час, ситуація дозволяє переоцінити вплив туризму на цілі сталого розвитку та визначити можливості становлення економіки туризму в різних регіонах. При цьому мають враховуватись *чинники, що сприяють розвитку туризму на рівні регіонів:*

- *глобальні, міждержавні й національні тенденції* розвитку туризму як системи ринкових відносин, галузі економіки та чинника економічного зростання, що включають динаміку туристичних потоків, у тому числі міжнародну, розбудову туристичної інфраструктури, становлення туристичних дестинацій і магнітів;

- *туристичний потенціал регіону:*

- наявність та унікальність туристичного потенціалу регіону, зокрема його природної, історико-культурної та емоційної складових;

- вивчення, відновлення, інфраструктурне забезпечення об'єктів туристичного потенціалу регіону, що викликають туристичний інтерес та формують його туристичні магніти;

- *економічні умови:*

- зростання рівня добробуту населення та усталення туристичних потреб, що, зокрема, призвело до поширення внутрішнього (внутрірегіонального і внутрідержавного) туризму;

- формування конкурентного середовища туристичного ринку, туристичної індустрії та бізнесу в регіоні. Для туризму характерна специфіка конкурентної боротьби – з однієї сторони, суб'єкти туристичного бізнесу конкурують між собою, з іншої сторони, результати діяльності суб'єктів формують регіональний туристичний продукт, що здатний задовольнити різні туристичні потреби, максимально урізноманітнити й зробити комфортним споживання для туристів, забезпечуючи синергію ефективності туристичної діяльності;

- *інфраструктурні умови:*

- розбудова регіональної інфраструктури загального призначення, що дозволяє швидко переміщуватись та отримувати супутні до туризму послуги;

- розбудова туристичної інфраструктури з мережею, що відповідає туристичним потокам, та якістю, що відповідає туристичним потребам (зміст, інформативність, інклюзивність);

- *управлінські умови:*

- реалізація державної регіональної політики, що передбачає посилення управлінської суб'єктності регіонів для власного розвитку та дозволяє їм регулювати туризм відповідно до їх територіальних особливостей;

- децентралізація влади з можливістю здійснення місцевого самоврядування й розвитку економіки туризму на рівні територіальних громад;

- можливості організації різних форм міжнародного (у тому числі транскордонного), міжрегіонального і міжмуніципального (між громадами) співробітництва, зокрема в сфері туризму;

- *інформаційний супровід:*

- поширення інформації про туристичний потенціал регіону через друковані й онлайн-платформи;

- наявність онлайн-платформ бронювання, віртуальних турів;
- презентація туристичного потенціалу регіону на маркетингових і науково-освітніх заходах різних рівнів (виставки, ярмарки, форуми і т. д.);
- *емпіричні умови:*
 - позитивний досвід інших регіонів у регулюванні туризму як чинника економічного і сталого розвитку;
- *поведінкові умови:*
 - формування туристичної свідомості і туристичних потреб населення регіону з поєднанням раціональної та ірраціональної економічної (споживчої) поведінки.

Отже, дослідження чинників і сучасних тенденцій розвитку туризму вказує на переваги його підтримки на регіональному рівні. Це особливо актуально для України в період нестабільності й повномасштабної війни, коли регіони перебувають у різних безпекових умовах. За таких обставин, незважаючи на виклики, туризм має залишатись однією з ключових галузей економічного відновлення й розвитку України, становлення її історико-культурної ідентичності в глобальному та європейському соціально-економічному просторі.

Для стимулювання розвитку регіонального туризму, окрім розуміння чинників й умов, важливо вивчати досвід інших країн, які є прикладом становлення висококонкурентних ринкових економік та мобільного й інклюзивного середовища. Тому в цілісне дослідження організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму слід включити вивчення зарубіжного досвіду з окремою увагою до практик держав ЄС, виходячи з важливості євроінтеграції України.

1.3. Зарубіжний досвід розвитку регіонального туризму

Вивчення зарубіжного досвіду як дослідницьке завдання має двояке сприйняття: з одного боку, кожній державі притаманна своя траєкторія розвитку, детермінована історико-культуральними й сучасними політичними, економічними, соціальними закономірностями; з іншого боку, досвід інших держав, переосмислений під нові виклики, при ефективному впровадженні може прискорити позитивні зміни в інших державах зі схожими умовами. Сучасний етап цивілізаційного розвитку спрощує адаптацію зарубіжного досвіду, так як глобалізація уніфікує бізнес-моделі, національні й регіональні стратегії, інформаційне середовище, ціннісні та поведінкові основи соціальних комунікацій.

Зарубіжний досвід розвитку туризму є предметом інформаційної політики *міжнародних організацій*. Так, Всесвітня туристична організація (ЮНВТО) для стимулювання туризму популяризує успішні кейси з реалізації туристичних проєктів. Такі проєкти орієнтуються на цілі сталого туризму, маючи відповідні економічні (стале економічне зростання), інклюзивно-соціальні (зниження бідності, створення робочих місць), екологічні (охорона довкілля, ефективне використання ресурсів) та культурні (збереження культурного різноманіття) ефекти [45]. При цьому виконавцями таких кейсів, як правило, є органи рівня місцевої влади, які реалізують проєкти сталого розвитку туризму в окремих громадах або на базі групи туристичних об'єктів, що формують туристичні дестинації.

ЮНВТО також використовує макрорегіональний підхід до стимулювання розвитку туризму. Наприклад, через Регіональний департамент ЮНВТО для Європи підтримуються проєкти з розвитку туризму на рівні громад та їх об'єднань, реалізуються спеціальні програми «Туризм для сільського розвитку», «Кращі туристичні села», обираються міста різних держав для проведення генеральних асамблей, міжнародних туристичних заходів, проводяться конкурси з номінаціями кращих туристичних дестинацій

тощо. Тобто міжнародна політика в сфері розвитку туризму направлена на максимальне зближення особливостей (ресурсної основи) його організації та результативності з відображенням на добробуті місцевого населення, економіці, екології регіонів і громад.

Відповідно до пріоритетів міжнародної туристичної політики проводяться численні *дослідження на предмет кращих практик і перспектив розвитку туризму*. При цьому вирізняється пріоритет сталого туризму. Так, досвід різних держав у реалізації стратегій адаптації й пом'якшення негативних наслідків туризму для довкілля, зміни клімату є предметом праці вчених Канади й Ісландії Т. Вокера, Е. Деміра та ін., які, зокрема, піднімають проблематику «надмірного» і «недостатнього» туризму [53]. Відтак, вивчення зарубіжного досвіду необхідне для простеження переваг і недоліків розвитку туризму з точки зору його кількісних та якісних параметрів.

Окремий пласт досліджень зарубіжного досвіду формують публікації на прикладі конкретних груп держав – за рівнем економічного розвитку, макрорегіонів, які перебувають в особливих ситуаціях (війн, стихійних лих). Оскільки територіальна нерівномірність розвитку туризму визначається як дестимулятор його сталого розвитку, то значна увага приділяється досвіду держав, які розвиваються, для яких туризм є важелем економічного зростання, долаття порочного кола бідності та злиднів [19].

Багато досліджень фокусує увагу на особливостях розвитку туризму в конкретних регіонах. Актуальними є висновки про важливість для розвитку туризму долаття економічної нерівності регіонів, що проявляється в показниках безробіття, низької продуктивності та обмеженого доступу до капіталу та вимагає інвестиційної підтримки регіонального розвитку й економічної згуртованості [9].

Таким чином, вивчення зарубіжного досвіду сприяє адаптації кращих практик розвитку регіонального туризму та впровадженню сучасних підходів до його управління. На рис. 1.8 представлено узагальнені *підходи до вивчення зарубіжного досвіду розвитку туризму*, сформовані відповідно до

дослідницьких завдань та управлінських потреб. Серед них вирізняється сегментний підхід, який передбачає вивчення зарубіжного досвіду крізь призму потреб та специфіки розвитку туризму на регіональному рівні.



Рис. 1.8. Підходи до вивчення зарубіжного досвіду розвитку туризму: дослідницькі завдання vs управлінські потреби

Джерело: розроблено автором

Об'єктами аналізування зарубіжного досвіду можуть бути як групи держав, у тому числі інтеграційні об'єднання, так і окремі держави та їх регіони, громади, окремі туристичні дестинації. Для України фокус досвіду інших держав у розвитку туризму, як правило, спрямовується на держави ЄС. Виклики повномасштабної війни та вимушений занепад туризму на національному рівні піднімає важливість його підтримки у більш безпечних регіонах. У зв'язку з цим актуально вивчати *зарубіжний досвід розвитку саме регіонального туризму*, опираючись на глобальні пріоритети сталого туризму, подолання територіальної нерівномірності його розвитку та оптимізації економічних, соціальних та інших результатів використання туристичного потенціалу територій.

Оскільки зарубіжний досвід розвитку туризму, включно з регіональним, є різноплановим, для України важливо виокремити ті держави, чий досвід матиме найбільшу практичну цінність. Це може бути досвід:

1) держав Європи (членів та кандидатів ЄС, членів Європейської економічної зони та Великобританії):

- а) з найбільш розвинутою економікою туризму;
- б) які найбільше підтримують Україну в повномасштабній війні;
- в) які належать до Центрально-Східного макрорегіону Європи, межують з кордонами України та можуть бути стратегічними партнерами розвитку транскордонного і транрегіонального туризму;

2) інших держав, які:

- а) впроваджують кращі практики з розвитку сталого туризму в регіонах;
- б) мають схожі історичні, природні, культурні, політичні, економічні, соціальні, безпекові умови, як в Україні.

Визначення держав, які мають схожі до України умови, слід здійснювати на основі розуміння чинників, які найбільше впливають на розвиток регіонального туризму. У пп.1.2 зазначалось, що розвиток регіонального туризму залежить від таких чинників, як глобальних, міждержавних і національних тенденцій, туристичного потенціалу регіону, економічних, управлінських, інфраструктурних, інформаційних, емпіричних і поведінкових умов. У контексті вивчення зарубіжного досвіду особливу увагу слід звертати на ті чинники, які можуть регулюватись та через які можна впливати на інші явища і процеси для досягнення поставлених цілей. Це чинники, виражені в управлінських, інфраструктурних й інформаційних умовах та інтегровані в реалізації регіональної туристичної політики.

Можливості розвитку регіонального туризму за управлінськими умовами значною мірою залежать від *рівня децентралізації* – управління загалом, у сферах фінансів, економіки, адміністрування, розвитку окремих

секторів (освіти, культури, охорони здоров'я та ін., у тому числі рекреації і туризму).

При децентралізації територіальні громади отримують вищі повноваження, що супроводжується зростанням їхньої відповідальності та ресурсних можливостей реалізації політики. Для секторальної політики, у тому числі в сфері туризму, це означає зміщення функцій державної і регіональної політики, коли регіональні пріоритети є орієнтиром для визначення заходів з розвитку туризму в громадах, а на рівні держави формується концепція довготривалого (сталого) розвитку туризму.

Децентралізація зарекомендувала себе як ефективна форма організації державної влади та управління в економічно розвинутих державах. В Україні реформа децентралізації стала найбільш ефективною після Революції Гідності. Збереження вектору децентралізації в Україні активно підтримується її міжнародними партнерами. За фінансування Ради Європи у 2024 році Київський міжнародний інститут соціології провів чергове соціологічне дослідження, що дозволяє оцінити впровадження в Україні багаторівневого врядування: 77,3 % опитаних вказали на необхідність продовження реформи децентралізації після завершення війни, що передбачатиме підвищення повноважень та відповідальності в громадах (15,8 % вважають такі заходи непотрібними, 6,9 % не визначились) [58, с. 14].

Продовження реформи децентралізації та вдосконалення регіональної політики визначено одним з пріоритетів програми «Ukraine Facility», що окреслює заходи для отримання допомоги від ЄС та одночасно пришвидшення євроінтеграції України [51]. Заходи пріоритету децентралізації тісно корелюють з розвитком регіонального туризму: «посилення спроможності регіонів» – туризм є однією з найрентабельніших галузей, що дозволяє ефективно використовувати і капіталізувати потенціал територій; «забезпечення економічного, соціального, культурного розвитку регіонів» – у дані процеси тісно «вплетений» туризм як синтетична галузь; «створення комфортного середовища життя, самореалізації населення» –

туризм тут відіграє значну роль завдяки розбудові соціальної і туристичної інфраструктури, споживачами послуг якої, в першу чергу, є місцеві мешканці, створення можливостей самозайнятості й підприємництва, реалізації інтелектуального, креативного потенціалу населення.

Крім того, у програмі «Ukraine Facility» визначено пріоритети, що стосуються зеленого переходу та охорони довкілля, які безпосередньо пов'язані з розвитком туризму. Важливим напрямом є також стимулювання малого та середнього бізнесу, який становить основу підприємництва у сфері туризму.

Таким чином, децентралізація і регіональний розвиток є прямою умовою євроінтеграції України. Розвиток регіонального туризму відіграє в цьому помітну роль. Але для розуміння можливостей стимулювання регіонального туризму необхідно врахувати, чи дійсно рівень децентралізації в Україні є достатнім, чи володіють органи місцевої влади належними повноваженнями і ресурсами для реалізації регіональної туристичної політики.

Рівень децентралізації в Україні оцінити складно, оскільки її дані відсутні в аналітичних звітах ОЕСР, що містять найповніші бази даних про рівень фінансової децентралізації (в частині податкової автономії, відношення видатків державного і місцевого бюджетів [29]). Очікуване членство України в ОЕСР надасть змогу здійснювати порівняння показників децентралізації з найбільш розвинутими державами.

На базі даних держав-членів ЄС розраховується Індекс самоврядування місцевих органів влади. Останній проєкт з розрахунку індексу охоплював дані за 1990-2020 роки [36]. Подібно з ОЕСР, членство України в ЄС сприятиме глибшому розумінню рівня та ефективності децентралізації завдяки орієнтації на кращі європейські практики.

Потужний проєкт з розрахунку «Regional Authority Index» (RAI) був реалізований міжнародною дослідницькою командою для 96 держав за даними великих міст періоду 1950-2018 років. В індексі оцінювались

податкова і кредитна автономія, представництво та участь органів місцевої влади у прийнятті рішень на центральному рівні (наприклад, законодавчих). По Україні опубліковано текстовий звіт, однак оцінювання не проводилось через брак даних в громадах з населенням понад 150 тис. осіб [31].

Відсутність України в таких авторитетних дослідженнях є негативним чинником формування її іміджу в світі як держави з розвинутим багаторівневим врядуванням. Щоправда, по Україні здійснені розрахунки в дослідницькому проєкті Лозаннського університету, в якому за показниками 2014-2020 років оцінювався рівень місцевої автономії. Для України визначено бали нижче середнього, що вище, ніж у рф, білорусі і Молдови, на рівні Румунії, Туреччини, Словенії, але значно нижче, ніж у сусідній Польщі та найбільш розвинутих державах Європи (Німеччині, Швейцарії, Франції та ін.) [20].

Орієнтуючись на розглянуті рейтинги, можна визначити держави, в яких децентралізація є найбільш розвинутою та ефективною. Періоди аналізування з 1950 року (методика ОЕСР) або 1990 року (методика ЄС) вказують на історичну тяглість децентралізації, що вкорінює традиції місцевого врядування, коли в Україні вони радше відновлюються після цілеспрямованої централізації радянського періоду. За Індексом самоврядування місцевих органів влади в державах ЄС найвищий його рівень притаманний Данії, Ісландії, Ліхтенштейну, Португалії, Фінляндії, Франції, Швейцарії, Швеції, середній – Італії, Іспанії, Латвії, Литві, Польщі, Словаччині, Чехії, нижче середнього – Румунії, низький – Угорщині [36]. Примітно, що індекс також розраховувався для Молдови, Грузії, а також рф і білорусі. Для України розрахунки не проводились через відсутність дослідницьких партнерств та наявної інформаційної бази.

Таким чином, для України залишається проблемним оцінювання ефективності її децентралізації та реалізації регіональної і місцевої політики в різних сферах. Попри це, децентралізація має бути незмінним вектором розвитку України, а туристична галузь у цьому має відігравати важливу роль:

модель розвитку туризму з врахуванням регіональних особливостей дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси і капіталізувати їх. Це перевірена практика розвинутих держав та їх регіонів. Децентралізація як комплексний процес відбувається в різних сферах, у тому числі туристичній. У зв'язку з цим *«децентралізація туристичної політики»* є актуальною і добре розробленою проблематикою в іноземних дослідженнях. В Україні це перспективний дослідницький напрям, який буде посилюватись при збереженні вектору на децентралізацію та в умовах відродження туристичної галузі. Українські вчені, вивчаючи вплив децентралізації на туризм, зосереджують увагу на дієвих механізмах його розвитку, зокрема державно-приватному партнерстві (Г. Колєда [96, с. 158], І. Журба, І. Несторишен, С. Матюх [83, с. 56]). Низка дослідників наголошує, що відродження туризму в Україні можливе лише завдяки механізмам багаторівневого управління з узгодженістю політики органів державної і місцевої влади при реалізації програм відновлення і розвитку (Т. Крушельницька, І. Шапран [104, с. 38]). Попри важливість децентралізації для туристичної галузі вчені визнають проблемність інституційного забезпечення розвитку туризму в регіонах і громадах, слабку міжрегіональну і транскордонну співпрацю, неефективні взаємодії органів влади регіонального і місцевого рівнів, що створює неузгодженість обласних та місцевих програм з розвитку туризму, реалізації інших проєктів у туристичній та суміжних сферах (О. Борисенко [63, с. 73]).

Таким чином, децентралізація в реалізації туристичної політики, пріоритизація розвитку регіонального туризму та їх належне інституційне забезпечення зможуть прискорити процеси відновлення галузі, посилити стійкість при невизначеній безпековій ситуації. У цьому ключі актуально вивчати досвід інших держав з акцентом на організаційно-економічні механізми, що дасть змогу ширше подивитись на можливості органів місцевої влади розвивати туризм:

- вивчення досвіду застосування організаційних механізмів передбачає з'ясування, які органи регіональної влади та з якими повноваженнями

можуть регулювати туристичну галузь, покращувати інфраструктуру, тобто забезпечувати результативне використання туристичного потенціалу регіону;

- вивчення досвіду застосування економічних механізмів передбачає аналізування розвитку регіональної економіки туризму та регіонального ринку туристичних послуг з акцентом на застосування економічних регуляторів, зокрема місцевих податків і зборів, цінових сегментів, наслідків впливу економіки туризму на добробут місцевого населення, в тому числі з позицій якості життя (надмірна кількість туристів може погіршувати доступність послуг соціальної інфраструктури).

Для ідентифікації держав, чий досвід розвитку регіонального туризму може бути найбільш корисним для України, здійснено кластерний аналіз. Результати дозволили розподілити європейські держави за показниками туристичної економіки та рівнем децентралізації. Для визначення розвитку економіки туризму враховано показники: (а) частки туризму у ВВП – показує туристичну спеціалізацію економіки, її залежність від туризму, але сам показник не є достатньо інформативним, адже різні держави мають різний розмір ВВП та структуру економіки; (б) частки кількості міжнародних прибуттів (кількості іноземців, які перетнули кордон і здійснили щонайменше 1 ночівлю) до населення – показує туристичну привабливість держави, а відношення до чисельності населення більш об'єктивно розкриває даний критерій; (в) розмір витрат 1 іноземного відвідувача – показує дохідність туризму для економіки регіонів і держави, але сам по собі показник не завжди є об'єктивним, адже розраховується відносно даних усіх міжнародних прибуттів, що можуть бути з різною метою (як приклад, у Ліхтенштейні показник є дуже низьким, а в Молдові та Румунії надміру високим, чому можуть бути різні причини – ймовірно, фіксування низької кількості прибуттів з ночівлею), однак розмір витрат показує прибутковість туризму, переважання його іноземного вектору, що забезпечує кращі економічні й соціальні ефекти.

Україну включено в кластерний аналіз за показником 2021 року, щоб підтвердити факт, що навіть за довоєнними тенденціями розвиток туризму залишався на дуже низькому рівні: якщо розрахувати відношення кількості іноземних прибуттів до чисельності населення, то це один з найнижчих показників у Європі – на рівні Румунії та Молдови, але в цих державах значно вищі розміри витрат іноземців. За показником середніх витрат на одного іноземного відвідувача (239 дол. США) Україна посідає останню позицію в Європі, що свідчить про її неконкурентоспроможність на глобальному туристичному ринку.

Таким чином, для України нагальним дослідницьким завданням є вивчення досвіду інших держав з розвитку туризму з акцентом на регіональний рівень та використання переваг децентралізації, що дозволить прискорити позитивні зрушення та краще враховувати безпекові ризики.

На основі кластерного аналізу визначено найбільш розвинуті економіками туризму держав Європи (див. Додаток А):

- серед держав з високим рівнем децентралізації – Ісландія, Португалія;
- серед держав з середнім рівнем децентралізації – Австрія, Естонія, Італія, Іспанія, Хорватія;
- серед держав з низьким рівнем децентралізації – Албанія (одні з найвищим темпів приросту іноземних туристів у світі з 2023 року), Греція, Ірландія, Молдова (Молдова віднесена до цієї групи держав за рахунок найвищого показника витрат 1 іноземного відвідувача і факту, що у 2024 році за оцінками ЮНВТО вона увійшла до числа держав з найбільшим приростом іноземних туристів).

Серед держав з високим рівнем децентралізації цінним для України щодо розвитку регіонального туризму є досвід *Португалії*. Це відносно чисельна держава Європи (населення понад 10 млн), для якої співвідношення міжнародних прибуттів до населення в 2023 році становило майже 250 %. Середній розмір витрат іноземних відвідувачів складає більше 1000 дол. США. Для розвитку регіонального туризму в Португалії діє мережа

регіональних туристичних агенцій, а на державному рівні реалізується довгострокова стратегія розвитку. Відносно впровадження досвіду в Україні варто звернути увагу на підхід Португалії щодо транскордонного співробітництва з регіонами Іспанії з метою реалізації спільних туристичних проєктів, промоційних заходів для розвитку культурного, гастрономічного та інших видів туризму. Також Португалія стала першою державою, яка запустила діяльність обсерваторій сталого туризму в усіх регіонах (дана практика поширюється в багатьох державах ЄС, зокрема в Хорватії як однієї з найбільш розвинутих економік туризму). З 2020 року в регіоні Алгарве створено одну з перших таких обсерваторій, яка моніторить показники щодо зайнятості, економічних результатів туристичної діяльності, сезонності туризму, використання природних ресурсів, поводження з відходами тощо [1]. Результати моніторингу дозволяють розуміти особливості та ідентифікувати проблеми сталого розвитку туризму, популяризувати туристичний регіон серед потенційних туристів і партнерів, для яких ознаки сталості формують конкурентні переваги. Такі ініціативи активно підтримує ЮНВТО, що є дієвою промоцією розвитку туризму у відповідних регіонах.

Обсерваторії сталого туризму входять до Міжнародної мережі обсерваторій сталого туризму ООН (INSTO). Україна не має представництва в даному об'єднанні. Тому створення відповідних обсерваторій за досвідом Португалії стане відмінною інституційно-інформаційною основою для поступового впровадження кращих практик сталого туризму в регіонах України, де це можливо.

Хоча *Ісландія* суттєво відрізняється від України за площею, чисельністю населення, рівнем економічного розвитку, як держава з високим рівнем децентралізації вона може бути прикладом регіонального туристичного брендингу та ефективного кластерного підходу в реалізації регіональної туристичної політики. В Ісландії популяризується туризм на рівні макрорегіонів та залежно від їх природних особливостей. Наприклад, «Східна Ісландія» та «Західні фіорди» («Westfjords») мають свої регіональні

організації, офіційні сайти, що дозволяють популяризувати їх туристичні об'єкти. Для регіону «Східна Ісландія» прийнято стратегічний план з розвитку цілорічного туризму, залучення місцевих громад до розробки туристичних маршрутів, покращення туристичної інфраструктури [47]. Загалом в Ісландії є 8 регіонів, які об'єднано в 4 головні туристичні макрорегіони. Застосування макрорегіонального підходу стимулює співпрацю між регіонами та спільне просування туристичного бренду Ісландії. Для України, яка за площею є значно більшою державою, макрорегіональне планування туристичного розвитку може надати низку переваг – мобілізувати інститути влади та бізнесу до пошуку кращих рішень з реалізації туристичних проєктів, підвищення конкурентоспроможності туристичної продукції.

Ісландія також є прикладом успішного кластерного підходу до розвитку туризму. На рівні держави з 2015 року діє туристичний кластер, який об'єднує туристичний бізнес та бізнес суміжних сфер з усіх регіонів [12]. В Україні ініціативи створення туристичних кластерів прослідковуються, але тривалість і результативність їхньої діяльності поки є непомітною. Позитивно, що в Україні в 2022 році створений Український кластерний альянс (УКА), представлений на Європейській платформі співпраці кластерів («European Cluster Collaboration Platform»). Членом УКА є Міжнародний агротуристичний кластер «Дністер 1362». Інші спеціалізовані на туризмі кластери відсутні, хоча в регіонах мають місце поодинокі ініціативи з їх створення (наприклад, у 2024 році заявлено про відновлення Туристичного кластера Львівщини). Для того, щоб діяльність туристичного кластера була результативною, за досвідом Ісландії необхідно, щоб його учасниками були представники: туристичного бізнесу (в тому числі малого і середнього) та бізнесу з суміжних сфер; різних регіонів; наукової й освітньої сфери; інноваційної інфраструктури [18].

До держав з середнім рівнем децентралізації належить *Іспанія*. Це одна з найбільш розвинутих туристичних економік світу. Кількісно в Іспанію

щороку прибуває до 100 млн іноземних туристів. Серед держав Європи вищий показник лише у Франції. Якщо брати до уваги відношення кількості прибуттів іноземців до населення, то у 2024 році показник склав 192 %. При цьому частка туризму у ВВП становить близько 5 %, що приблизно відповідає досягненням України до 2022 року. Тобто, хоча туристична галузь демонструє значні масштаби, її роль для економіки залишається середньою, оскільки рівень залежності від туризму не є критичним, як у випадку Хорватії чи Албанії. Середні витрати іноземців в Іспанії перевищують 1000 дол. США, що вказує на диференційований розвиток ринку туристичних послуг з орієнтацією на платоспроможні цінові сегменти.

Досвід Іспанії для України корисний не з точки зору масштабування туристичних потоків, адже для цього потрібна стабільність, тяглість політичної підтримки та ефективності туристичного бізнесу. Україна вирізняється на європейському фоні порівняно високою часткою сільського населення – за розрахунками 2019 року воно становило понад 31 % населення України. 91 % населених пунктів України є селами [145]. В умовах демографічної катастрофи в Україні занепад сільських територій прискорюється. Підтримка сільського туризму з реальними результатами, а не декларативними заявами, є пріоритетом збереження економічного і демографічного потенціалу сільських громад. Досвід Іспанії з розвитку сільського туризму цінний для України в організації його надання. По-перше, в Іспанії розвиток сільського туризму здійснюється в системі заходів підтримки сільських територій – відповідно до Національного стратегічного плану і розроблених на його основі регіональних програм розвитку сільських районів. По-друге, надання послуг сільського туризму чітко впорядковане завдяки категоризації закладів тимчасового розміщування (HR – «rural hotel», CR – «rural house», CA – «castle-hotel»). В Україні лише в 2025 році впроваджується система класифікації готелів відповідно до міжнародних стандартів. Категоризація закладів тимчасового розміщування в сільських громадах взагалі не впроваджувалась. У 2014 році в Івано-Франківській ОДА

були ініціативи щодо добровільної категоризації агросадиб, але вони не були втілені в життя. Тобто сільський туризм в Україні розвивається не впорядковано, а регіони, які мають потенціал розвитку в даному сегменті, не отримують належні економічні та соціальні вигоди. По-третє, сільський туризм в Іспанії посилює конкурентні позиції шляхом цифровізації послуг завдяки участі в проєкті «FU-TOURISM». Цей проєкт передбачає підтримку цифрового переходу малого і середнього туристичного бізнесу в Іспанії, а також Бельгії, Польщі, Хорватії, Австрії та Греції. Приклад успішності Іспанії в розвитку сільського туризму та доцільності його впровадження в Україні підтверджує той факт, що даний вид туризму складає 15 % економіки туризму держави та відіграє ключові роль для відродження сільських громад [5].

Середнім рівнем децентралізації та високим рівнем туристичної привабливості характеризується *Італія*. Туризм у ВВП Італії становить до 6 %, а відношення кількості міжнародних прибуттів до населення наближається до 100 %. Середньостатистичний ціновий сегмент, як і у випадку Іспанії, становить близько 1000 дол. США. Для України досвід Італії для розвитку туризму корисний з точки зору підтримки в регіонах цілорічного туризму. Пом'якшення впливу сезонності, впровадження контрсезонних стратегій у туризмі має забезпечувати розвиток «громад з високоякісним цілорічним відпочинком» [35]. Відтак, важливо не просто створювати умови для відпочинку в кожному пору року, але й щоб він якнайкраще задовольняв потреби туристів, адже зазвичай практикуються сезонні знижки і тоді туристичні потреби не відповідають «високому сезону».

Для ринку туристичних послуг ЄС характерне переважання літнього відпочинку: за даними 2023 року близько 30 % ночівель з туристичною метою припадали на липень і серпень [34]. Україна, конкуруючи за іноземного туриста на етапі формування туристичного іміджу, має пропонувати туристичні послуги в різні сезони, щоб максимально охопити ринкові сегменти. У цьому плані цінним є досвід регіону Емілія-Романья, що є одним з найбільш економічно розвинутих в Італії. Цілорічні подорожі у

регіон забезпечує розвиток морського, гірського туризму, а також громад з особливими культурними надбаннями. У регіоні розташовано 17 «історичних сіл», якими опікується «I Borghi più belli d'Italia» – асоціація, яка об'єднує малі історичні міста та села («borghi») з особливою культурною, архітектурною і природною цінністю.

Актуальним для України є досвід держав Балтії, зокрема *Естонії* та *Латвії* в частині популяризації регіонів з давніми культурними традиціями (Сетомаа і Кіхну в Естонії та Суїті і Лівонське узбережжя в Латвії). Включення культури регіонів до Списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО (регіон Лівонського узбережжя подав заявку) дозволило місцевим громадам популяризувати свою унікальність та в рамках співпраці між Латвією та Естонією просувати спільні туристичні продукти з підтримкою проєктів ООН [52]. Цей досвід може бути дуже ефективним для прикордонних громад України, Польщі, Словаччини, Румунії, Молдови, де проживають етнографічні групи бойків, лемків, гуцулів.

Для регіонів Причорномор'я значний потенціал має відновлення культури національних меншин болгар, греків та інших народностей, які не проявляють агресію до територіальної цілісності України. Приналежність культури, традицій до різних етносів, народностей, регіонів і громад з захистом ЮНЕСКО створить відмінну інформаційну кампанію для реалізації туристичних проєктів та розвитку транскордонного туристичного співробітництва на цій основі.

Однією з найбільш розвинутих економік туризму є *Хорватія*, для якої рівень децентралізації виявлений на середньому рівні. У Хорватії за підходами ЄС розвивається мережа обсерваторій сталого туризму, а також мережа регіональних організацій з управління туристичними напрямками (цей підхід буде розглянуто на прикладі Молдови).

Для України досвід Хорватії є актуальним щодо розрахунку індексу розвитку туризму в регіонах, на основі якого визначаються регіони з менш розвинутою туристичною галуззю та які отримують додаткову фінансову

підтримку з Фонду для недостатньо розвинених туристичних зон [10]. Примітно, що розрахунок індексу розвитку туризму в регіонах здійснює єдиний державний спеціалізований науково-дослідний інститут, створений 1959 року – Інститут туризму Хорватії.

Україна, незважаючи на успіхи реформи децентралізації, поки характеризується її відносно низьким рівнем. Тому кращі ефекти впровадження зарубіжного досвіду розвитку регіонального туризму можуть забезпечити приклади держав з низьким рівнем децентралізації. Серед розвинутих економік туризму з низьким рівнем децентралізації виокремлено *Ірландію*, частка туризму у ВВП якої складає 4,8 %, відношення іноземних прибуттів до населення – понад 120 %, а видатки 1 іноземного відвідувача у 2024 році – 1192 дол. США.

Досвід Ірландії актуальний для України з точки зору реструктуризації економік регіонів з добувною спеціалізацією. 17 % площі Ірландії займають торф'яні родовища, через що багато регіонів отримали спеціалізацію торфовидобувних. До 2030 року планується закриття всіх видобувних станцій торфу з екологічною метою, а в 2022 році прийнято рішення про заборону комерційного продажу торфу. Для збереження економічного потенціалу торфовидобувних регіонів у них активно стимулюють туризм.

При цьому залучається фінансування Фонду справедливому переходу ЄС (у межах Політики згуртування на 2021-2027 роки, перший стовп Механізму справедливому переходу Європейської зеленої угоди [21]) для підтримки малого і середнього бізнесу, перепрофілювання фахівців, розбудови мережі вело- і пішохідних туристичних маршрутів, популяризації туристичного маршруту «Дикий Атлантичний Шлях» у віддалених громадах, де зберігся традиційний спосіб життя місцевого населення [27]. Вимогою до проєктів є їхня інклюзивність і регенеративність, тобто не лише дотримання екологічних вимог, але й сприяння покращенню природних, соціальних, економічних параметрів об'єктів (систем).

Одним з найбільш перспективних туристичних ринків стає *Молдова*. У 2024 році держава зайняла 6 місце в світі за темпами приросту іноземних туристів [54]. Молдова як і Україна проходить складний шлях євроінтеграції. Завдяки унікальності пам'яток культурної спадщини, розвитку сільського та винного туризму Молдова привертає увагу як нова цікава туристична дестинація [49]. Окрім того, безпекова ситуація в Україні, обмеження туристичних потоків до білорусі та рф переорієнтували частину туристів, особливо з Румунії, Італії, Німеччини і Болгарії, на Молдову. Хоча децентралізація в Молдові не відзначається високим рівнем, однак з 2023 року реалізується реформа публічної адміністрації на період до 2030 року, що створює нові можливості для реалізації регіональної туристичної політики. З 2024 року в Молдові створюються організації з управління туристичними напрямками («Destination Management Organizations»).

Схожий підхід впроваджується в багатьох державах ЄС, зокрема в Хорватії, Румунії, Шотландії, Ісландії, Ірландії як. Метою діяльності організацій є підтримка розвитку окремих видів туризму та/або окремих регіонів. Для Молдови діяльність організацій з управління туристичними напрямками є дуже ефективною, адже дозволяє підтримувати розвиток сільського і винного туризму, в яких держава має певні конкурентні переваги.

Розглянуті вище приклади практик розвитку регіонального туризму в державах Європи з різним рівнем децентралізації стосуються держав, котрі досягли значних успіхів в економіці туризму.

Виявлений досвід є орієнтиром для України при визначенні пріоритетів розвитку регіонального туризму, які: (а) мають ефект довготривалих наслідків, впливу на суміжні сфери; (б) відповідають європейським вимогам та сприятимуть незворотності та пришвидшенню євроінтеграції України.

Тобто пріоритети не мають включати всеможливі заходи, що потребують великих ресурсів. Це мають бути заходи, які підтримають відродження і подальший розвиток туризму в регіонах на конкурентних засадах (табл. 1.9).

Отже, розвиток регіонального туризму для України є дієвим підходом до його відродження та поступового масштабування. При цьому актуально зважити цілі такого масштабування, адже сучасна політика ЮНВТО й інших спеціалізованих міжнародних організацій після пандемії Covid-19, повномасштабної війни в Україні, що змінила макрорегіональні туристичні потоки, піддається критиці в доцільності підтримки масового туризму. В умовах нестабільності видається більш привабливою концепція якісного туризму, що передбачає отримання достатніх економічних і соціальних ефектів для приймаючих регіонів при оптимальних туристичних навантаженнях.

Таблиця 1.9

Досвід держав Європи у сфері регіонального туризму, актуальний для України

Зарубіжний досвід	Пріоритет для України
1	2
<i>Держави з високим рівнем децентралізації</i>	
<u>Португалія</u> – транскордонне співробітництво з регіонами Іспанії в туристичній галузі; створення мережі обсерваторій сталого туризму в усіх регіонах.	Відновлення і розвиток транскордонного туристичного співробітництва з регіонами сусідніх держав Польщі, Молдови, Румунії, Словаччини, Угорщини. Створення регіональних обсерваторій сталого туризму в регіонах з кращими безпековими умовами з подальшим розширенням в інших регіонах при сприятливих обставинах.
<u>Ісландія</u> – просування туристичного бренду макрорегіонів; ефективна діяльність Туристичного кластеру Ісландії, що включає компанії з усього ланцюжка створення вартості в туризмі.	Посилення міжрегіонального співробітництва в туристичній галузі для об'єднання зусиль органів влади та бізнесу, підвищення ефективності реалізації туристичних проєктів з урахуванням їхньої конкуренто-спроможності. Впровадження макрорегіонального стратегування розвитку туризму. Діяльність провідного туристичного кластера з мережею регіональних представництв.
<i>Держави з середнім рівнем децентралізації</i>	
<u>Італія</u> , зокрема регіон Емілія-Романья – розвиток цілорічного туризму завдяки поєднанню морського, гірського і мистецького туризму, через підтримку малих міст та сіл асоціацією «I Borghi più belli d'Italia».	Пом'якшення впливу сезонності на туризм в регіонах завдяки поєднанню видів туризму, пов'язаних з природними особливостями, а також підтримки малих міст і сіл з історико-культурними, архітектурними, природними особливостями через створення їх асоціації

Продовження табл. 1.9

1	2
<u>Іспанія</u> – підтримка сільського туризму в системі пріоритетів сільського розвитку, визначених на національному рівні та специфікованих через програмно-цільовий підхід на регіональному рівні; категоризація закладів HR – «rural hotel», CR – «rural house», CA – «castle-hotel»; участь у проєкті цифровізації малого і середнього туристичного бізнесу «FU-TOURISM».	Розвиток сільського туризму з впровадженням категоризації закладів тимчасового розміщування в сільських громадах та підтримкою цифровізації їхніх послуг.
<u>Естонія і Латвія</u> – розробка транскордонних туристичних продуктів в етнокультурних регіонах, що перебувають під захистом ЮНЕСКО та при фінансовій та інформаційній підтримці організації.	Відродження етнокультурної самобутності прикордонних громад України, Польщі, Румунії, Молдови та інших щодо етнографічних груп і національних меншин, культура, традиції яких є або можуть бути захищені ЮНЕСКО.
<u>Хорватія</u> – підтримка регіонів з менш розвинутою туристичною галуззю через фінансування Фонду для недостатньо розвинених туристичних зон, яких визначають за результатами розрахунку індексу розвитку туризму в регіонах спеціалізованим державним науково-дослідним інститутом.	Визначення регіонів за рівнем розвитку туризму (на основі розрахунку регіонального індексу туризму) та грантова підтримка регіонів залежно від цілей (в умовах нестабільності – регіонів з кращими можливостями розвитку туризму, в умовах стабілізації і розвитку – регіонів з гіршими умовами).
<i>Держави з низьким рівнем децентралізації</i>	
<u>Ірландія</u> – реструктуризація економіки торфовидобувних регіонів з співфінансуванням Фонду справедливого переходу ЄС.	Розвиток туризму в регіонах з добувною спеціалізацією економіки через її реструктуризацію на основі впровадження туристичних проєктів з інклюзивними та регенеративними ефектами.
<u>Молдова</u> – активний розвиток інститутів-регуляторів у сфері туризму в умовах реформи децентралізації, що підтримують види туризму з конкурентними перевагами, зокрема винний і сільський.	Створення мережі регіональних організацій з управління туристичними напрямками, які б займалися розвитком конкретних видів туризму та/або туристичних регіонів.

Джерело: узагальнено автором за даними [1, 10, 12, 18, 21, 27, 34, 35, 47, 49, 52, 54, 145]

Для України на даному етапі важливим є формування туристичного бренду регіонів. Акцент на регіони обумовлений не лише різною безпековою ситуацією, але й значними відстанями між туристичними дестинаціями, що

при наявній інфраструктурі переміщень (особливо міжнародних аеропортів) потребують різних підходів до організації туристичних подорожей. Виділені практики держав Європи, актуальні для впровадження в Україні, є основою для розвитку регіонального туризму. Деякі пріоритети з зарубіжного досвіду можуть видаватись для України несвоєчасними, наприклад, обсерваторії сталого розвитку. Проте при розвитку регіонального туризму доцільно орієнтуватись саме на кращий зарубіжний досвід, оскільки такі проєкти: по-перше, відповідають цілям міжнародних організацій, зокрема ЮНВТО, та отримують важливу фінансову, інформаційну, організаційну підтримку; по-друге, відповідають вимогам ЄС і їх впровадження в Україні відіграватиме значну роль для пришвидшення євроінтеграції; по-третє, стимулюватимуть іноземний туризм, який для України в стані економічного занепаду дозволить отримувати вищі економічні й соціальні вигоди, у той час як внутрішній туризм доцільно розвивати на наступних етапах після відновлення економіки України та зростання добробуту населення.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження теоретичних засад розвитку регіонального туризму встановлено, що сучасні наукові підходи до його трактування характеризуються відсутністю єдиного концептуального бачення щодо сутності, структури та функціонального призначення цієї категорії. Це обумовлено міждисциплінарною природою туризму, який поєднує економічні, соціальні, просторові, культурні, екологічні та управлінські процеси, формуючи комплексний вплив на розвиток територій. Проведене дослідження засвідчило, що регіональний туризм доцільно розглядати не лише як окремий сектор економіки чи сферу надання послуг, а як складну соціально-економічну систему, функціонування якої визначається взаємодією туристичного потенціалу території, ринкового середовища, інституційного забезпечення, регіональної туристичної політики та системи публічного управління.

Встановлено, що основою розвитку регіонального туризму виступає туристичний потенціал території, який формується сукупністю природно-рекреаційних, історико-культурних, інфраструктурних, кадрових, інформаційних, інвестиційних та інституційних ресурсів. При цьому ефективність його використання залежить не лише від забезпеченості регіону відповідними ресурсами, а й від рівня розвитку туристичної інфраструктури, якості управління, ефективності регіональної політики, активності суб'єктів туристичного ринку та рівня міжсекторальної взаємодії. Це дозволяє розглядати туристичний потенціал як динамічну категорію, здатну трансформуватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку.

Доведено, що регіональний туризм виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких економічна, соціальна, рекреаційна, просторово-розвиткова, інтеграційна, інвестиційна, іміджева та інноваційна. Їх реалізація забезпечує активізацію підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, диверсифікацію економіки регіонів, підвищення конкурентоспроможності територій, збереження історико-культурної спадщини, розвиток місцевих громад та покращення якості життя населення. Отже, результати проведеного теоретичного дослідження підтверджують, що регіональний туризм є одним із ключових інструментів забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку територій, що обумовлює необхідність його дослідження як самостійного об'єкта державної регіональної політики.

2. Дослідження закономірностей розвитку регіонального туризму в умовах ринкової економіки дозволило встановити, що сучасний розвиток туристичної сфери визначається комплексним впливом економічних, інституційних, технологічних, соціальних, екологічних, безпекових та глобалізаційних чинників, взаємодія яких формує нові умови функціонування туристичних регіонів. Виявлено, що сучасні процеси цифровізації, децентралізації, розвитку інформаційних технологій, європейської інтеграції, посилення вимог до сталого розвитку, а також трансформація споживчих потреб туристів істотно змінюють традиційні моделі розвитку туристичної сфери та потребують переорієнтації

регіональної туристичної політики на забезпечення гнучкості, інноваційності та адаптивності.

Обґрунтовано, що розвиток регіонального туризму здійснюється під впливом взаємопов'язаних елементів туристичного ринку, серед яких туристичний попит, туристична пропозиція, підприємницьке середовище, туристична інфраструктура, інституційне забезпечення, система інформаційно-комунікаційної підтримки та механізми державного регулювання. Встановлено, що результативність їх функціонування визначається рівнем узгодженості економічних, організаційних та управлінських процесів, а також спроможністю регіону своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проведене дослідження підтвердило мультиплікативний характер впливу туризму на розвиток регіональної економіки. Встановлено, що розвиток туристичної сфери забезпечує активізацію суміжних видів економічної діяльності, стимулює інвестиційні процеси, сприяє розвитку транспортної, торговельної, культурної та сервісної інфраструктури, формує додаткові джерела надходжень до місцевих бюджетів і підвищує економічну активність територій. Водночас посилення глобальної конкуренції, кризові явища, військові ризики та інші фактори нестабільності зумовлюють необхідність формування нових моделей розвитку регіонального туризму, заснованих на принципах сталості, цифрової трансформації, диверсифікації туристичного продукту, партнерської взаємодії держави, бізнесу та місцевих громад. Це створює передумови для переходу від традиційного управління туристичною сферою до стратегічного управління розвитком туристичних регіонів.

3. Узагальнення зарубіжного досвіду розвитку регіонального туризму дозволило встановити, що найбільш ефективні моделі функціонування туристичної сфери формуються за умов поєднання стратегічного планування, децентралізації управління, багаторівневого врядування, міжсекторального партнерства та системного використання організаційно-економічних інструментів державної регіональної політики. Встановлено, що високий рівень розвитку туристичної сфери у європейських країнах забезпечується не окремими

заходами підтримки, а комплексною взаємодією інституцій, органів влади, бізнесу, місцевих громад, громадських організацій і наукового середовища, що дозволяє формувати ефективні моделі управління туристичними територіями.

Проведений аналіз та кластеризація європейських країн за рівнем розвитку туристичної економіки та децентралізації дали можливість визначити найбільш релевантні для України практики розвитку регіонального туризму. До таких віднесено функціонування організацій з управління туристичними дестинаціями, створення регіональних обсерваторій сталого туризму, розвиток туристичних кластерів, застосування механізмів макрорегіонального планування, підтримку транскордонного співробітництва, розвиток сільського та цілорічного туризму, цифровізацію туристичних послуг, а також використання диференційованих механізмів підтримки регіонів залежно від рівня розвитку їх туристичного потенціалу. Встановлено, що спільною ознакою успішних моделей є їх орієнтація на довгострокове стратегічне управління, інноваційність, сталість розвитку та ефективну взаємодію всіх зацікавлених сторін.

Разом із тим дослідження засвідчило, що використання міжнародного досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, сучасних безпекових викликів, процесів повоєнного відновлення, адміністративно-територіальної реформи та курсу на європейську інтеграцію. Це зумовлює необхідність не механічного запозичення окремих моделей, а їх адаптації відповідно до соціально-економічних умов розвитку українських регіонів.

Отримані результати формують теоретико-методичну основу для подальшого дослідження сучасного стану регіонального туризму, оцінювання ефективності державної регіональної політики та обґрунтування організаційно-економічних механізмів її вдосконалення, що становить предмет наступних розділів дисертаційного дослідження.

Результати досліджень автора щодо подальшого розвитку теоретико-методичних засад розвитку регіонального туризму висвітлено у публікаціях [66; 68; 148; 151]

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ (ПРИКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Соціально-економічний стан Львівської області як фактор розвитку регіонального туризму

Наукові дослідження регіонального туризму набувають прикладної значущості завдяки аналізу його стану, тенденцій, виявлення на цій основі проблем і перспектив розвитку в прив'язці до умов конкретної території. При формулюванні дефініції регіонального туризму (п. 1.1) зазначалось, що його розвиток зумовлюється сукупністю економічних, соціокультурних та політико-правових умов використання ресурсного потенціалу для задоволення туристичних потреб, що, у свою чергу, відображається на соціально-економічному розвитку відповідної території. Зазначене положення є методологічною основою прикладного етапу дослідження регіонального туризму.

Якісна організація наукового дослідження з аналізом розвитку регіонального туризму потребує розробки релевантних і здатних до апробації методичних підходів. Для їх структурування на рис. 2.1 відображено напрями аналізу організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму, які будуть охоплені в даному дослідженні.

Напрями обрано з акцентом на економічну та організаційну проблематику забезпечення розвитку туризму, з врахуванням наявної і доступної статистичної інформації. Результати аналізування організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму дозволять розуміти його стан і тенденції в конкретному регіоні, а також конкурентоспроможність регіонального туристичного продукту. У сучасних умовах конкурентоспроможність є індикатором не лише конкурентних переваг

регіону на національному і міжнародному рівнях, але й здатності суб'єктів, які його формують, адаптуватись до нових умов, проявляти стійкість і резильєнтність [119, с. 100].

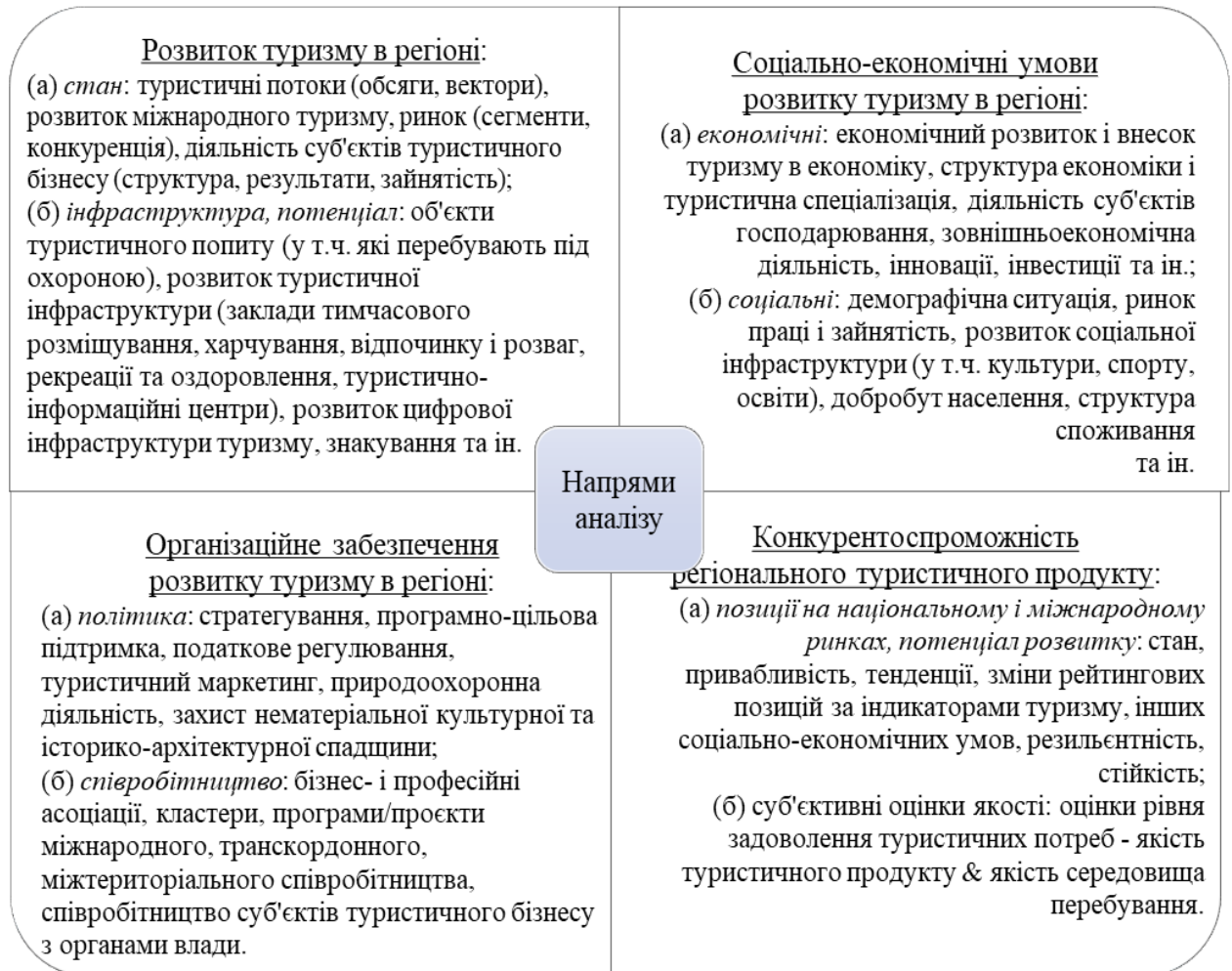


Рис. 2.1. Структура аналізування організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму

Джерело: розроблено автором

Аналіз розвитку туризму в регіонах України (перший напрям на рис. 2.1) обмежений наявністю актуальних статистичних даних. Станом на початок 2026 року доступні дані про кількість туристів, обслуговуваних туроператорами і агентами у розрізі регіонів до 2020 року. Незважаючи на давність, аналіз такої інформації дозволяє виявити структуру туристичних потоків, переважаючи до повномасштабного російського вторгнення в

Україну. Також відповідні показники відображають масштаби офіційного ринку туристичних послуг.

Структура рис. 2.2 підтверджує, що ринок туристичних послуг в Україні розвивався з переважанням виїзного туристичного вектору. Критично низьким були показники в'їзного туризму.

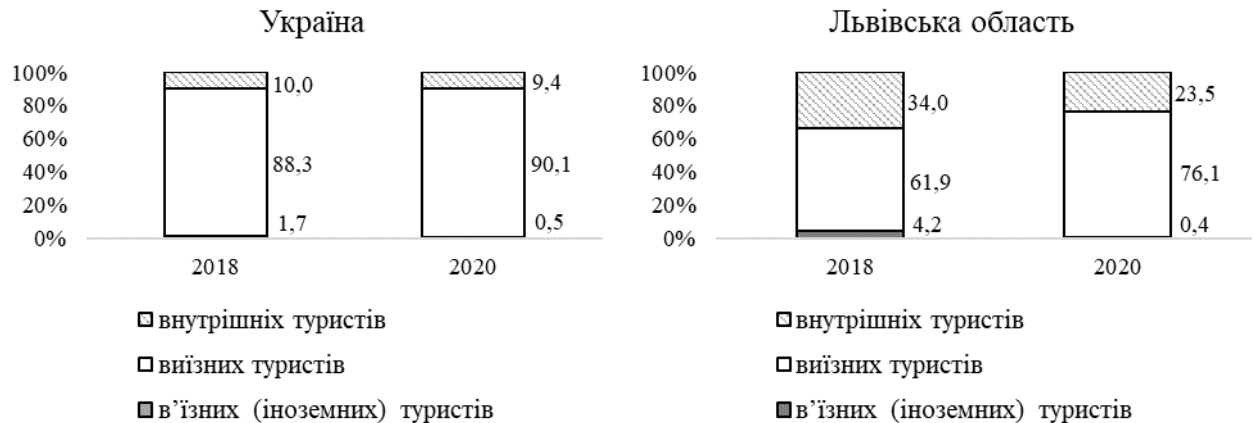


Рис. 2.2. Структура туристів, обслуговуваних туроператорами та турагентствами в Україні і Львівській області, 2018, 2020* роки, %

Джерело: [159]

Примітка: станом на початок 2026 року новіші дані відсутні.

Досвід держав з розвинутою економікою туризму засвідчує, що саме завдяки в'їзному (іноземному туризму) здійснюється більший внесок в економічне зростання; в'їзний туризм зростає при вищій відкритості торгівлі, позитивних процесах демовідтворення і знижується при інфляції та погіршенні екологічної ситуації [6]. Такий зв'язок показує не лише економічну, але й геополітичну, соціальну та екологічну роль туризму загалом і його в'їзного вектору зокрема. В Україні ж частка іноземних туристів, які отримали послуги туроператорів та турагентів, до пандемії Covid-19 складала лише 1,7 %, скоротившись у 2020 році до 0,5 %. Окрім такого низького значення, якість в'їзного туризму теж сумнівна: у праці Л. Кондрацької за результатами аналізу географічної структури міжнародного туризму України виявлено абсолютне переважання туристичних потоків між Україною і Польщею, росією, Угорщиною з приватною метою; мета організованого

туризму фігурує за деякими виїзними географічними напрямками, коли для в'їзного туризму наближається до 1 % [98].

Для Львівської області структура туристів, обслуговуваних туроператорами та турагентствами відрізняється від структури макрорівня: помітно вищою є частка внутрішніх туристів – якщо в Україні вона коливається на рівні 10 %, то у регіоні – 23-34 % (див. рис. 2.2). Також вищою є частка в'їзних туристів – до пандемії вона сягала 4,2 %. Це вказує, що у Львівській області більш розвинутий ринок туристичних послуг з краще збалансованою сегментною структурою. Вищі показники в'їзного туризму забезпечує не лише прикордонний статус регіону, але й краща організація надання туристичних послуг та розвинутість туристичної інфраструктури.

Для того, щоб це підтвердити, доступні більш сучасні статистичні дані про діяльність суб'єктів туристичного бізнесу та суб'єктів суміжних сфер, які формують інфраструктуру розвитку туризму в регіоні (перший напрям на рис. 2.1).

На рис. 2.3 відображено тенденції кількості суб'єктів господарювання (юридичних і фізичних осіб) у видах економічної діяльності, що пов'язані з туризмом. Порівняння тенденцій в Україні та Львівській області візуалізують позитивну динаміку для регіону. Незважаючи на скорочення в 2022 році, у Львівській області відновився показник кількості туристичних агентств та операторів, почалась помітно позитивна динаміка в зростанні кількості закладів тимчасового розміщення, ресторанного бізнесу, які займаються організацією відпочинку і розваг (мова йде про організацію заходів, що підвищують туристичну привабливість регіону – фестивалів, ярмарків, концертів, шоу, квестів та ін.).

Тенденції підтверджують збереження ролі Львівської області як тилового регіону в задоволенні внутрішнього туристичного попиту, коли частина населення України переорієнтовує напрями виїздів з закордонних у більш безпечні прикордонні регіони.

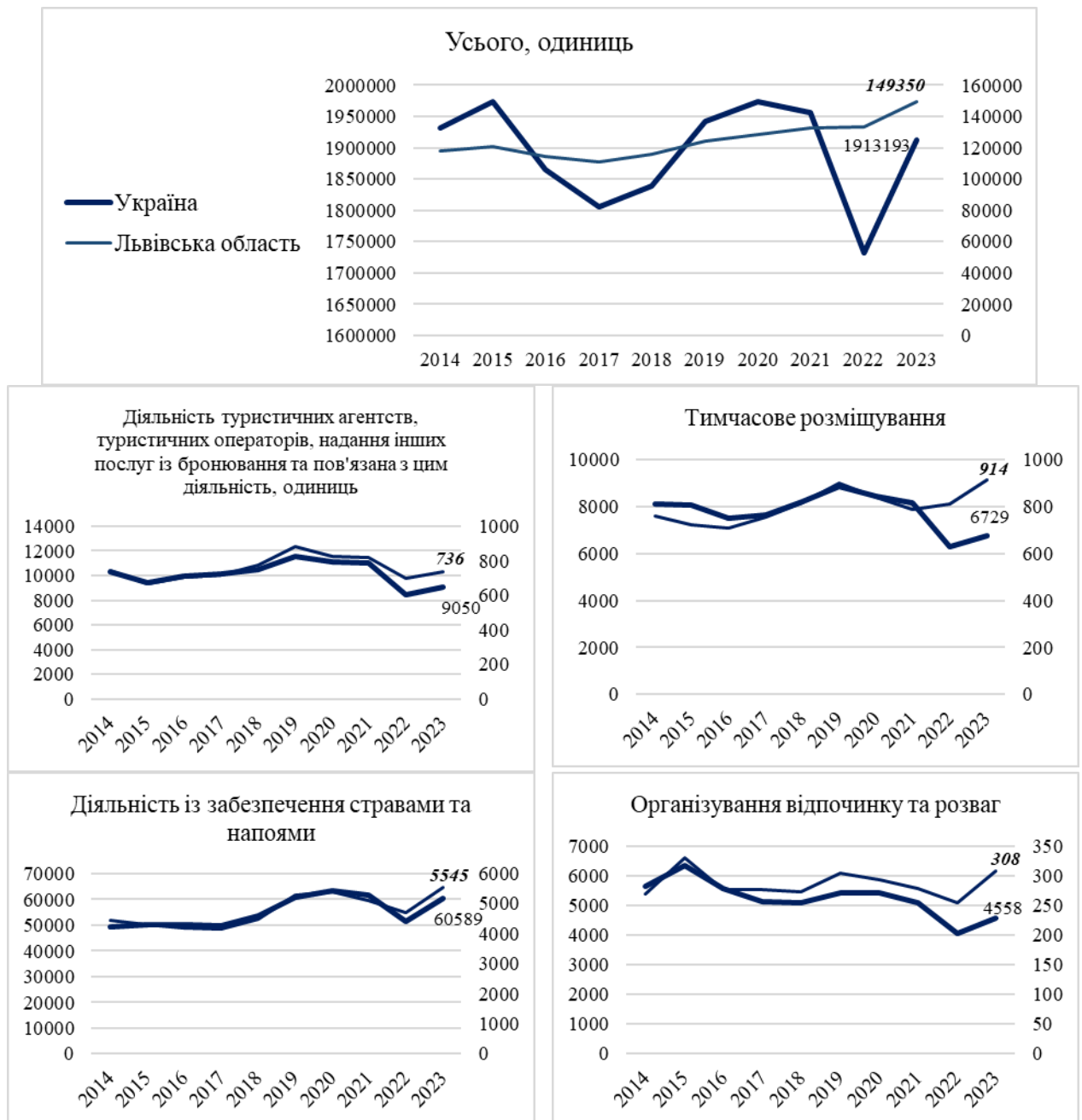


Рис. 2.3. Кількість суб'єктів господарювання у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом в Україні і Львівській області, 2014-2023 роки, одиниць

Джерело: [89]

* Примітка: дані України – по основній осі, Львівської області – по допоміжній осі.

Окрім того, Львівська область стала реципієнтом значної кількості вимушених переселенців, які не реєструвались для отримання статусу ВПО, відтак є платоспроможними та мають туристичні потреби: за оцінками Львівської ОВА в 2023 році у регіоні перебувало більше 400 тис. вимушених

переселенців, коли офіційно зареєстрованих ВПО – близько 200 тис. [163]. Це означає, що сформувався додатковий попит на послуги, пов'язані з туризмом з боку (а) місцевого населення, (б) населення інших регіонів України, (в) вимушених переселенців, які обрали регіон для проживання.

Головну роль у розвитку регіонального туризму відіграють турагентства і туроператори. Саме в процесі їхньої взаємодії забезпечується перетворення природного, історико-культурного, рекреаційного ресурсу в туристичний продукт, організовуються його збут та споживання [74, с. 79].

У Львівській області станом на 2023 рік здійснювало діяльність 508 туристичних агентств, 76 туристичних операторів і 152 суб'єктів з надання інших послуг бронювання та пов'язаної з цим діяльності – мова йде про онлайн-платформи, онлайн-сервіси, агрегатори для бронювання засобів розміщування, транспортно-логістичні бронювальні сервіси, бронювання послуг, пов'язаних з подіями та ін. (рис. 2.4).

Характерними особливостями Львівської області щодо кількості суб'єктів за видом економічної діяльності «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність» є наступні:

- частка регіону в макропоказнику постійно зростає – з 7,1 % у 2015 році до 8,1 % у 2023 році;

- у регіоні до 2019 року була помітно вища частка суб'єктів господарювання даного виду економічної діяльності в загальній кількості суб'єктів, ніж в Україні загалом, але з 2020 року показник регіону постійно знижуються з максимальних 0,71 % 2019 року до мінімальних 0,49 % 2023 року (по Україні 0,47 %);

- у регіоні вища частка суб'єктів з надання інших послуг бронювання – якщо по Україні за період 2020-2023 років вона коливалась у межах 10,1-13,0 %, то у Львівській області 16,0-20,7 %;

- у регіоні дещо вища частка фізичних осіб-підприємців (ФОП) у даному виді економічної діяльності – якщо в Україні показник у 2020-2023

роках коливався в межах 71,2-78,6 %, то у Львівській області 73,1-80,8 %. Якщо порівнювати частку ФОП у 2022-2023 роках, то вона скоротилась по Україні з 78,6 % до 74,4 % та у Львівській області з 80,8 % до 78,4 %, вказуючи на вразливість малого і середнього туристичного бізнесу до кризових умов;

- якщо аналізувати стійкість і резильєнтність суб'єктів даного виду економічної діяльності від 2019 року (початку пандемії), то в регіоні кращі показники збереження діяльності для туристичних агентств і операторів, ніж по Україні в цілому – показник 2023 року складає 84 % і 85 % показника 2019 року.



Рис. 2.4. Кількість суб'єктів господарювання у виді економічної діяльності «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність» у Львівській області, 2014-2023 рр.

Джерело: [89]

Інформативним індикатором розвитку туризму в регіоні є діяльність суб'єктів туристичної інфраструктури, зокрема закладів тимчасового розміщування, харчування, відпочинку і розваг, рекреації та оздоровлення, туристично-інформаційних центрів. Їхня діяльність тісно пов'язана з суб'єктами у сферах соціальної інфраструктури – культури, спорту, охорони здоров'я, торгівлі та ін. (другий напрям на рис. 2.1). Однак вони виокремлені безпосередньо при аналізі регіонального туризму, оскільки відіграють дуже важливу роль у його розвитку.

У Львівській області спостерігається зростання кількості суб'єктів господарювання, які надають послуги з тимчасового розміщування. Показник 2023 року є максимальним за період аналізу 2014-2023 років: у регіоні здійснювали діяльність 914 заклади тимчасового розміщування, в тому числі 682 готелі і подібні заклади (традиційний готельний бізнес) і 204 заклади розміщування на період відпустки – мова йде про будинки і бази відпочинку, приватну нерухомість, яка здається в оренду для відпочинку, гостьові будинки та ін., в яких обмежений сервіс готельного обслуговування (рис. 2.5).

Характерними особливостями Львівської області щодо кількості закладів тимчасового розміщування є наступні:

- частка регіону в макропоказнику до 2019 року була на рівні менше 10 % та зросла в 2022-2023 роках до майже 14 %;

- у регіоні помітно вища частка суб'єктів, які надають послуги тимчасового розміщування в загальній кількості суб'єктів, ніж в Україні загалом – якщо по Україні показник упродовж 2014-2023 років коливався в межах 0,35-0,45 %, то у Львівській області 0,59-0,72 %, склавши у 2023 році 0,61 % (по Україні 0,35 %);

- у регіоні відбувається помітний розвиток кількісної основи готельного бізнесу та надання послуг з тимчасового проживання, незважаючи на виклики повномасштабної війни;

- у динаміці найбільше зросла кількість закладів розміщування на період відпустки – починаючи з 2019 року на 31,6 %. Як наслідок, зростає

частка даного типу закладів у структурі тимчасового обслуговування, коли частка класичних готельних закладів після пандемії Covid-2019 та в умовах повномасштабної війни скорочується;

- у регіоні станом на 2023 рік відсутні заклади, які надають послуги з перебування в кемпінгах, стоянках для житлових автофургонів і причепів;

- вид економічної діяльності з тимчасового розміщування є можливістю для діяльності ФОП: їхня частка за період 2014-2023 років у Львівській області коливалась у межах 79,4-82,5 %, по Україні у межах 77,4-80,3 %. Як правило це ФОП 2 і 3 груп спрощеної системи оподаткування, які працюють у форматах мініготелів, хостелів з невеликою кількістю кімнат та обмеженими обсягами доходів, подової оренди нерухомості (апартаментів, котеджів та ін.).

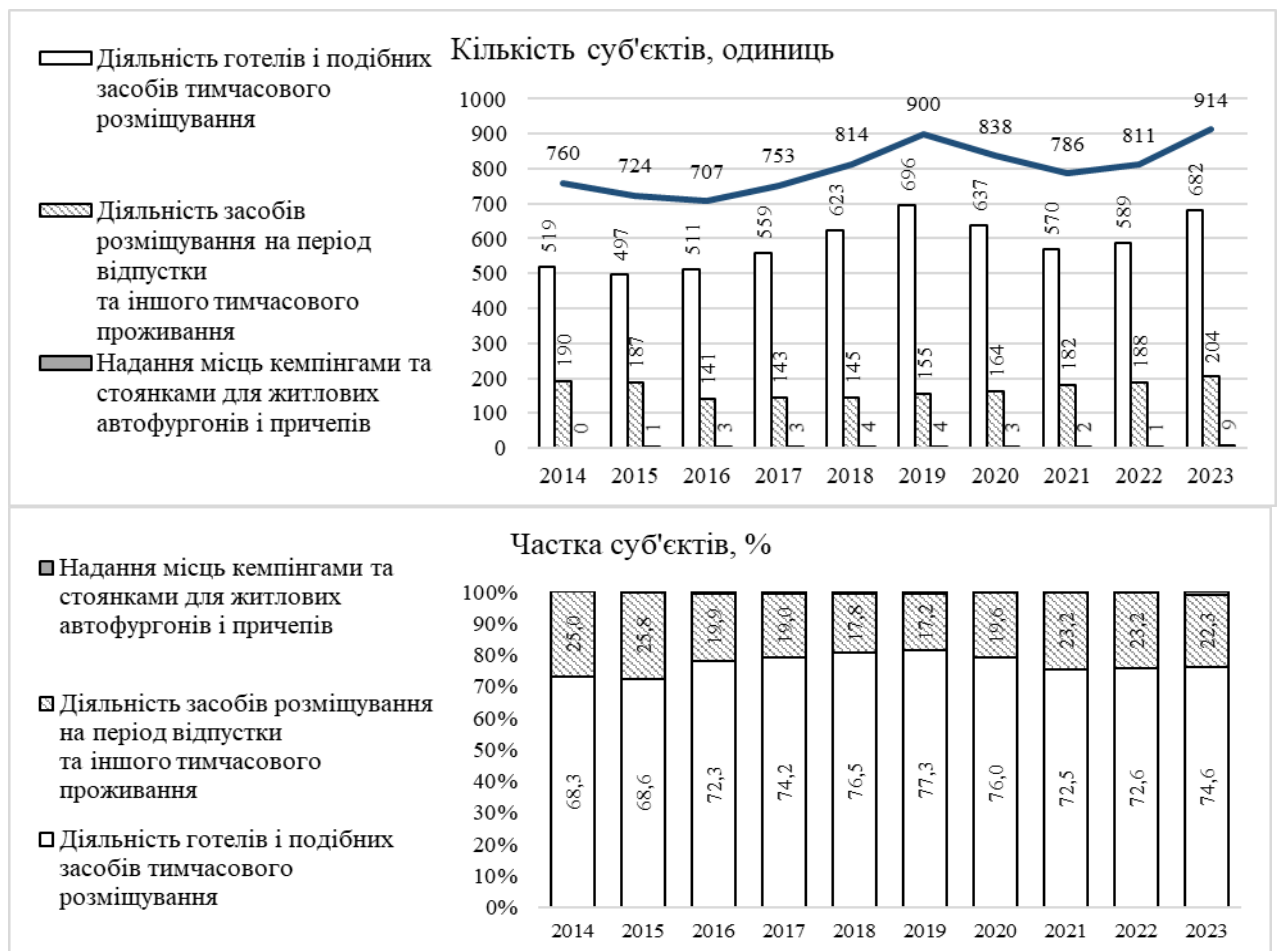


Рис. 2.5. Кількість суб'єктів господарювання у виді економічної діяльності «Тимчасове розміщування» у Львівській області, 2014-2023 рр.

Джерело: [89]

Для розвитку регіонального туризму необхідна якісна інфраструктура з тимчасового розміщування. Однією з умов цього є диверсифікація послуг спроможних до цього готельних закладів, спеціалізація в наданні послуг закладів меншого розміру, їхня участь у створенні готельних ланцюгів та впровадження інновацій у діяльність [87, с. 40]. Це означає, що інфраструктура з тимчасового розміщування має поєднувати різні типи закладів, але їхньою основою мають бути готельні заклади, які ведуть облік ночівель зі сплатою туристичного збору як місцевого податку, є переважаючим вибором перебування для іноземних туристів, надають сервіс готельного обслуговування та формують туристичну привабливість регіону для повторних відвідувань.

У Львівській області важливо зберегти позитивну динаміку не лише щодо загальної кількості закладів тимчасового розміщування, але й готельних закладів. Також залишається перспективною діяльність з надання послуг кемпінгу, зокрема його сучасної форми – глемпінгу. Такий напрям надання послуг з тимчасового проживання має значний потенціал розвитку туризму в Львівській області з огляду на:

- природно-рекреаційний потенціал регіону – наявність гірських і лісових масивів, численних водойм, природоохоронних територій, що можуть слугувати як рекреаційні простори усамітнення;
- систему розселення з наявністю сільських, у тому числі гірських, територій, в яких розвинутий сільський, зелений, екологічний та інші суміжні види туризму, що теж формують рекреаційні простори усамітнення, але пов'язані з людською діяльністю та можливостями контакту з природою;
- зростаючий попит на більш дешеві види туризму, що притаманне послугам кемпінгу, стоянкам для житлових автофургонів і причепів;
- зростаючий попит з боку ветеранів, членів їхніх родин та інших категорій населення України на послуги ретрит-, відновлювального туризму, туризму, організованого за концепціями «wellness-», «eco-», «slow-travel».

Львівська область характеризується значною концентрацією природоохоронних територій: близько 8,3 % її площі мають природоохоронний статус, 3,8 % припадає на заповідники та національні природні парки (території найвищого рівня захисту) [130; 77, с. 21]. Транскордонний природний об'єкт «Первісні букові ліси Карпат та інших регіонів Європи», що перебуває під охороною ЮНЕСКО та понад 25 % якого розташовано в Україні, також простягається у Львівській області (Яворівський район). Це формує сприятливі умови для розвитку регіонального туризму за окремими його видами та розбудови відповідної інфраструктури.

У доповнення аналізу стану туризму в Львівській області необхідно звернути увагу на культурний аспект його розвитку, адже регіон вирізняється культурною самобутністю та збереженням унікальних традицій і звичаїв різних етнічних груп. На території області зосереджено 5 об'єктів, які перебувають під охороною ЮНЕСКО – Ансамбль історичного центру Львів та 4 дерев'яні церкви регіону (с. Потелич, с. Матків, м. Дрогобич, м. Жовква). Загальна кількість пам'яток культурної спадщини в області станом на 2024 рік – 5439 і вона постійно зростає (для порівняння в 2022 році – 4945) [89].

У Національному переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України до Львівського регіону віднесено 10 традицій, обрядів святкування, ремесел, виконавчого мистецтва, кулінарії тощо. Вони викликають особливий інтерес, відображають історико-культурну самобутність регіону та мають формувати основу розвитку регіонального туризму, зокрема його культурного виду. Згідно з останнім затвердженням Міністерством культури України переліком, окрім об'єктів нематеріальної культурної спадщини, які поширюються на всю Україну, для Львівської області характерні: приготування яворівського пирога, виготовлення яворівської дерев'яної забавки, Надсянська говірка (Яворівський район); створення об'ємної сферичної різдвяної зірки, мистецтво глинянського візерункового текстилю (Львівський район); вишивка жіночої сорочки

(Стрийський район); традиція дзвонарства (м. Львів); традиція бойківської писанки булавкою (Самбірський район); традиція сокальської сорочки (Шептицький район); весільний обряд заплітання долі (вся область) [116]. Наведені об'єкти розкривають різнобічність культурного потенціалу розвитку туризму в регіоні, що підсилює не лише саму туристичну галузь, але й через туризм дозволяє зберігати традиції, звичаї, ремесла, історично сформовані в Львівській області.

Комплексне розуміння стану і тенденцій розвитку регіонального туризму потребує *контекстного наукового погляду*. Тому структура аналізування організаційно-економічних основ розвитку регіонального туризму включає соціально-економічний блок (другий напрям на рис. 2.1). Він передбачає визначення:

(а) економічних умов розвитку регіонального туризму, зокрема його внеску в економіку через розуміння структури економіки, загальних тенденцій і результатів діяльності суб'єктів господарювання, зовнішньоекономічної діяльності, інновацій та ін.;

(б) соціальних умов розвитку регіонального туризму, зокрема демографічної ситуації, стану ринку праці, розвитку соціальної інфраструктури, рівня добробуту, структури споживання та ін., що визначають середовище якості життя населення і таким чином впливають на туристичну привабливість регіону.

Внесок туризму в економіку регіону є ключовим індикатором соціально-економічних умов його розвитку. Сучасна економіка туризму в регіонах має розвиватись за принципом самодостатності, адже етап орієнтації на державну підтримку і бюджетне фінансування минув та об'єктивно зарекомендував себе як неефективний при постійному браку бюджетних коштів та низькій ефективності їх цільового використання [84, с. 53]. Розвиток економіки регіонального туризму потребує дерегуляції (одна з урядових реформ, яка реалізується), а також стратегічного і програмно-

цільового планування на рівні регіонів і громад, що дозволить врахувати специфіку територій – не лише соціально-економічну, але й безпекову.

Визначення ролі туризму для економіки здійснюють через аналіз його внеску у ВВП (ВРП у регіональному розрізі). Оскільки відповідна статистична інформація в Україні публікується до 2021 року, можна опиратись на інформацію щодо діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності.

Якщо розглядати структуру кількості суб'єктів господарювання, порівнюючи Україну та Львівську область, то станом на 2023 рік для регіону притаманна вища частка суб'єктів у видах економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» (22,0 % проти 16,0 %), «Тимчасове розміщування й організація харчування» (4,3 % проти 3,5 %). Нижча частка суб'єктів у регіоні в порівнянні з макропоказником для сільського, лісового та рибного господарства (1,5 % проти 3,3 %). За іншими видами діяльності різниця несуттєва. У динаміці за період 2014-2023 років найбільше зростає частка суб'єктів господарювання у видах «Інформація та телекомунікації», «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок», «Професійна, наукова та технічна діяльність», «Освіта», «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» (Додаток Б).

Така інформація необхідна для того, щоб розуміти характер трансформаційних змін бізнес-середовища регіону. Економіка Львівської області розвивається на основі сфери послуг, але одночасно зберігає індустріальні потужності, що дає змогу її ідентифікувати як індустріально продуктивну економіку (порівняно з іншими регіонами України) [88, с. 8]. Розвиненість сфери послуг створює передумови для інтеграції туристичної галузі в цілісну індустрію гостинності, у межах якої якість туристичних послуг підсилюється належним інформаційним забезпеченням, а також науково-освітніми, культурно-мистецькими, соціально-побутовими та іншими супровідними сервісами.

Якщо деталізувати частку суб'єктів господарювання у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом (рис. 2.6), то туристична спеціалізація економіки регіону виражається у вищій частці туроператорів, турагентів та інших суб'єктів, які надають послуги з бронювання. Так само помітним є переважання в структурі економіки суб'єктів, які надають послуги з тимчасового розміщування. Але в цілому офіційний сегмент туристичної галузі посідає незначну частку в структурі економіки регіону. Це вказує на проблему тіньової туристичної діяльності, притаманну індустрії гостинності в цілому: за обґрунтуваннями українських авторів причиною цього є надмірна працемісткість галузі, що спричиняє вищі податкові навантаження на суб'єктів господарювання [22].

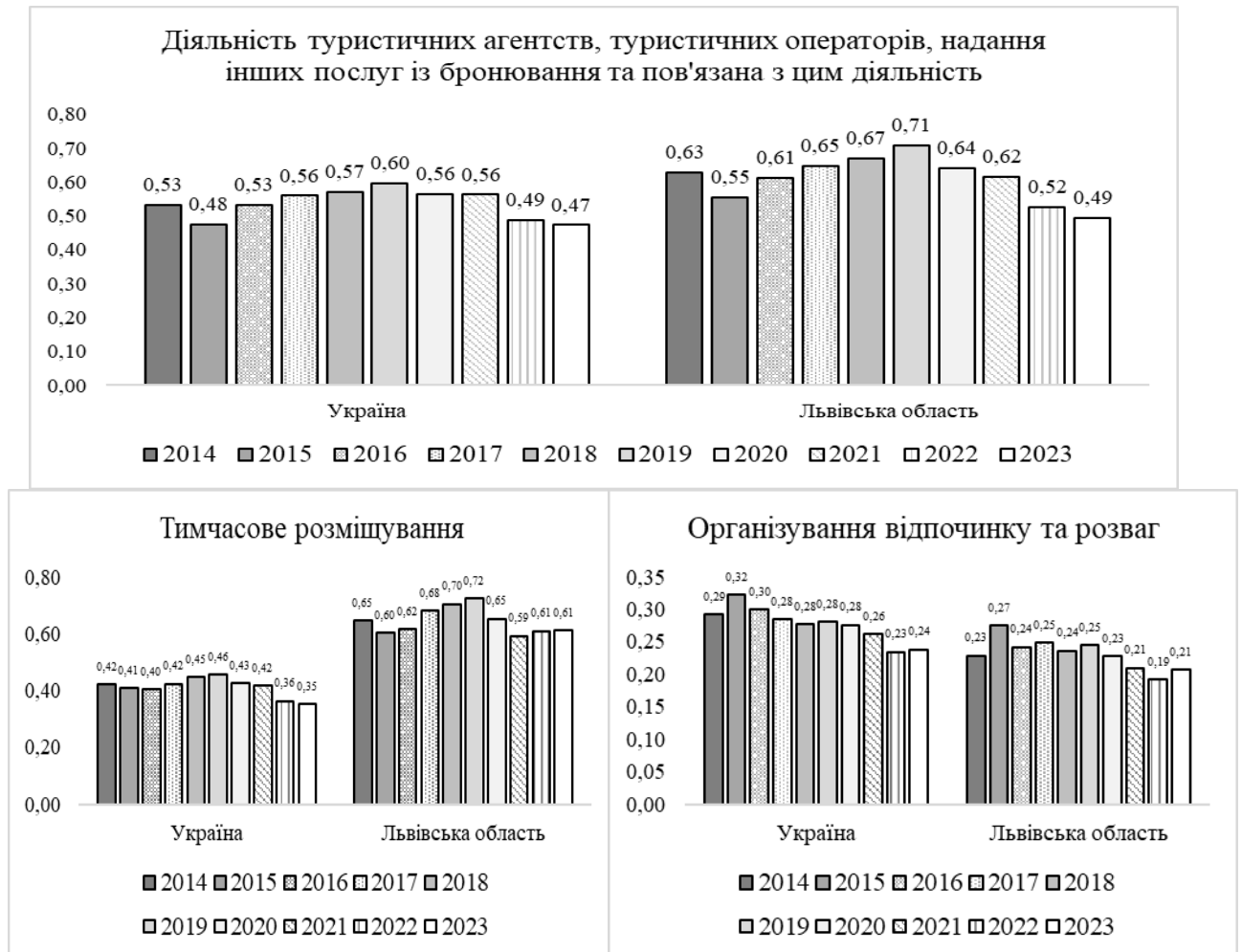


Рис. 2.6. Частка видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом в економіці Львівської області за показником кількості суб'єктів господарювання, 2014-2023 роки, %

Джерело: [89]

За результатами глобального економічного дослідження «Ernst&Young Global Shadow Economy Report 2025» частка тіньової економіки Україна у ВВП оцінюється на рівні 19,3 %: з цим показником Україна займає 2 позицію в Європі та 61 позицію в світі [37]. Тому тіньовий бізнес – це системна проблема для України, яка загострюється у сфері послуг та не сприяє належному внеску туризму в розвиток економіки регіонів.

Більш повне розуміння ролі туризму для економіки регіону надає аналіз структури економіки за показником доданої вартості за витратами виробництва (ВДВ). Динаміка і розмір доданої вартості є узагальнюючим індикатором (а) економічної результативності діяльності та можливостей інвестиційної й інноваційної активності, (б) вартості робочої сили (зростання ВДВ корелює з вищим рівнем оплати праці та її вищою продуктивністю), (в) потенціалу формування доходів держави [65, с. 125].

У 2023 році для окремих видів економічної діяльності Львівської області ВДВ не подається через конфіденційність інформації. Якщо орієнтуватись на 2021 рік, то найвища частка ВДВ регіону у видах економічної діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» (майже 30 %) та «Переробна промисловість» (понад 20 %). Частка інших видів суттєво нижча, зокрема «Інформація та телекомунікації» (8,0 % у 2021 році і лише 3,1 % у 2023 році, при тому що на даний вид діяльності припадало 22,0 % суб'єктів господарювання регіону), «Операції з нерухомим майном» (3,3 % у 2023 році), «Сільське, лісове та рибне господарство» (7,0 % у 2021 році і лише 2,3 % у 2023 році, Додаток В).

Таким чином, торгівля є своєрідним агрегатором економічної активності регіону, забезпечуючи рух продукції, в тому числі в рамках зовнішньоторговельних операцій. Окрім того, в торгівлі нижчий рівень тіньової діяльності та вища обліковість операцій, ніж у туризмі та інших секторах сфери послуг.

Якщо аналізувати частку ВДВ видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом, то для туристичних агентств, операторів і суб'єктів, що надають інші послуги з бронювання виявлена нижча частка у ВДВ, ніж за кількістю суб'єктів господарювання. Краща ситуація для закладів, які надають послуги з тимчасового розміщування, що обумовлено, знову ж таки, вищою працемісткістю та обліковістю послуг – з реєстрацією ночівель, сплатою туристичного збору та ін. (рис. 2.7).

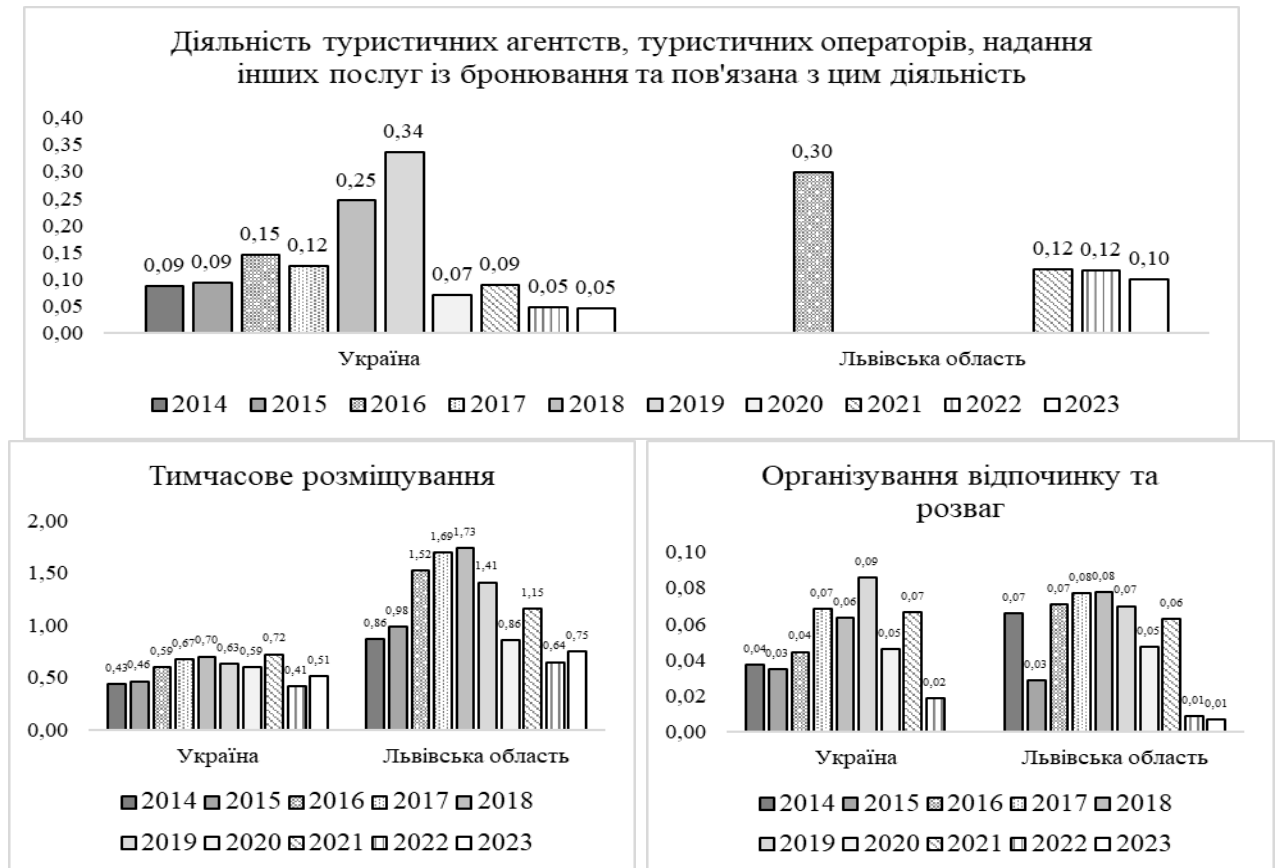


Рис. 2.7. Частка видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом в економіці Львівської області за показником доданої вартості за витратами виробництва, 2014-2023 роки, %

Джерело: [78]

Примітка: в роки, де відсутні дані, статистична інформація конфіденційна.

Для організування відпочинку та розваг внесок у ВДВ є мінімальним. У цілому для Львівської області частка видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом у ВДВ є вищою, ніж у середньому по Україні. Однак економічний потенціал галузі для регіону залишається невикористаним.

Туризм відіграє важливу роль для розвитку регіонального ринку праці і сфери зайнятості – як через створення робочих місць, так і надання можливостей реалізації підприємницького потенціалу. Можливість розвитку туризму в малих містах, сільських поселеннях дозволяє підтримувати місцеву економіку та ринок праці. Тому аналіз соціально-економічних умов розвитку регіонального туризму має включати виявлення його взаємозв'язку зі сферою зайнятості та внеску в економіку через створення робочих місць.

Результати аналізу структури економіки Львівської області за показником зайнятості свідчать про вищу, порівняно із середнім по Україні, роль видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом, зокрема туристичних агентств і операторів, суб'єктів з надання інших послуг бронювання, а також закладів тимчасового розміщування (рис. 2.8).

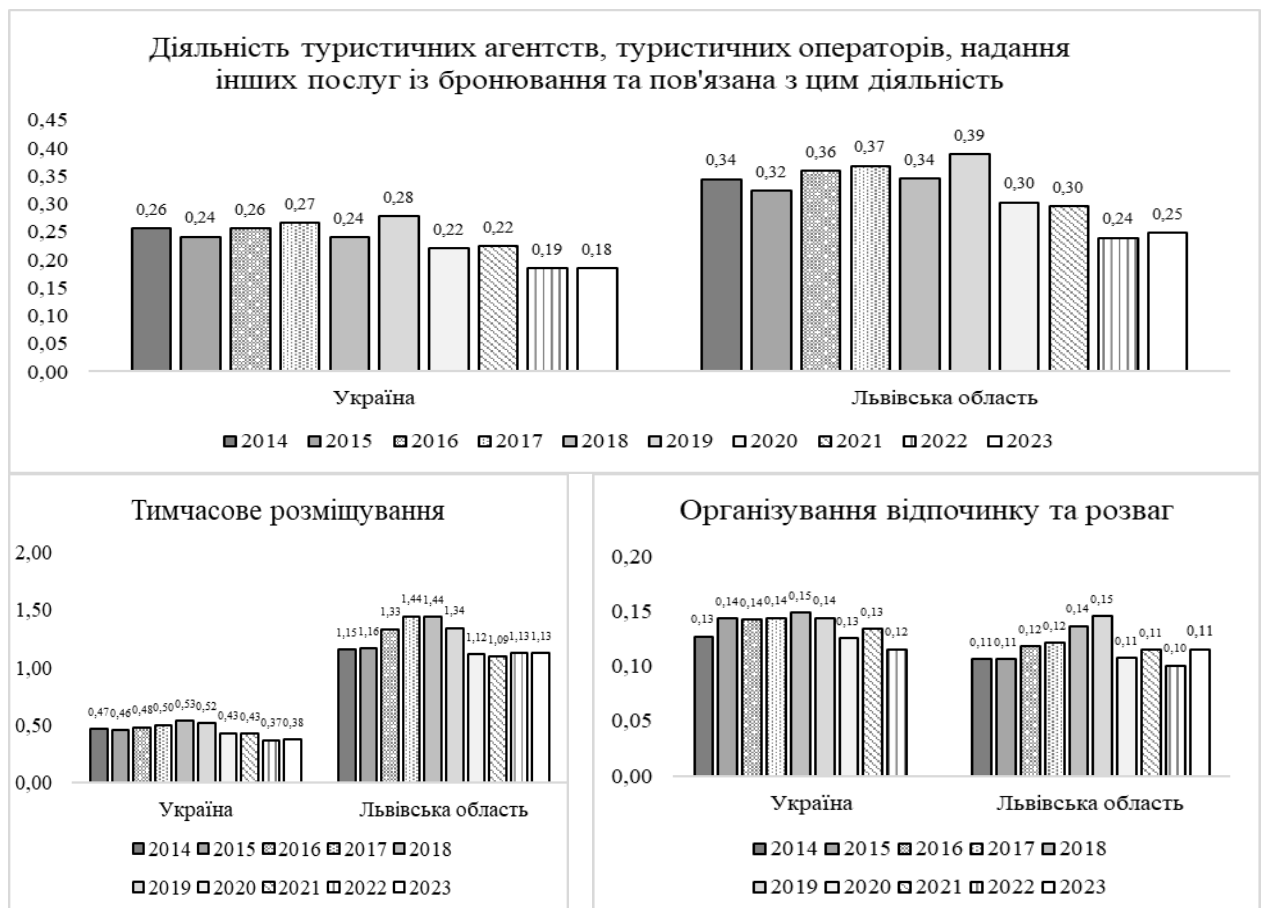


Рис. 2.8. Частка видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом в економіці Львівської області за показником кількості зайнятого населення, 2014-2023 роки, %

Джерело: [89]

Примітка: в роки, де відсутні дані, статистична інформація конфіденційна.

Проте в динаміці роль видів діяльності, пов'язаних з туризмом після 2019 року знижується. За даними порталу «Work.ua» станом на січень 2026 року в Україні було менше 70 вакансій менеджера з туризму, що майже вдвічі менше за аналогічний період 2025 року; для порівняння, кількість вакансій покоївок становила 167, що вище аналогічного періоду 2025 року (107 вакансій), але дана професійна група є однією з найбільш низько оплачуваних і низько кваліфікованих, що обумовлює високу плинність кадрів. У Львівській області станом на початок 2026 року є вакансії для працівників закладів тимчасового розміщування (окрім обслуговуючого персоналу є потреба в адміністраторах готельно-ресторанних закладів), але в цілому галузь перебуває в стані стагнації, орієнтується на консервування й виживання натомість розвитку.

Невикористаний потенціал туризму для розвитку регіонального ринку праці обумовлений проблемою неефективного використання трудового потенціалу галузі, її надмірною працевісткістю, що є одним з чинників тінізації діяльності з метою уникнення оподаткування. У відомій праці Д. Чоя (професора з США) визначено пріоритети підвищення якості зайнятості в туризмі завдяки створенню можливостей для кар'єрного зростання та підвищенню рівня оплати праці, що необхідно для долання стереотипів і практик створення робочих місць у галузі, які є «принизливими» [4].

Соціально-економічні умови розвитку регіонального туризму визначають траєкторію такого розвитку – виживання, стабілізацію, масштабування чи диверсифікацію діяльності. Поки триває повномасштабна війна, розвиток туризму в регіонах у першу чергу визначається безпековими чинниками, однак соціально-економічне середовище відображає здатність інституцій, функціональних систем адаптуватись до нових реалій. Значно вищі спроможності в цьому плані отримують тиллові регіони, які стають реципієнтами людських, фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів.

Аналіз тенденцій щодо кількості суб'єктів господарювання, ВДВ, зайнятих у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом, їхньої частки в структуроутворюючих показниках дозволяє зробити висновки про стійкість та резильєнтність галузі. Офіційна статистика дає змогу аналізувати дані щодо частки підприємств у їх загальній кількості, які отримали збиток (рис. 2.9). Підкреслюємо, що це показники по підприємствах, тобто юридичних особах, які виключають ФОП, але відображають економічну ефективність галузі за результатами діяльності суб'єктів господарювання з вищими оборотами та функціоналом. З аналізу питомої ваги збиткових підприємств можна зробити висновки:

- у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом, частка збиткових підприємств стає помітно вищою за середньо-економічне значення у кризові періоди – 2020 (пандемія і локдаун) і 2022 (повномасштабне вторгнення) роки;

- у Львівській області питома вага збиткових підприємств у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом, є нижчою порівняно із середнім показником по Україні, причому ця відмінність закономірно посилилася після 2022 року;

- частка збиткових підприємств є помітно вищою у виді економічної діяльності «Організування відпочинку та розваг», особливо гостро реагуючи на кризові періоди – 2020 і 2022 роки;

- зростання частки збиткових підприємств, які надають послуги з тимчасового розміщування, було більшим у 2020, ніж у 2022-2023 роках;

- у 2023 році суттєво знизилась частка збиткових туристичних агентств та операторів, що вказує на їхню поступову адаптацію до умов воєнного стану та здебільшого переорієнтацію на надання послуг виїзного туризму;

- найнижчу збитковість серед видів економічної діяльності, пов'язаних з туризмом, як у Львівській області, так і в Україні загалом демонструють туристичні агентства. У 2023 році частка збиткових турагентств у регіоні сягнула рівня 2021 року та є одним з найнижчих значень періоду

аналізування 2014-2023 років. Знову ж таки, це свідчить про адаптацію суб'єктів до умов воєнного часу та їхню переорієнтацію на надання послуг виїзного туризму, що дає змогу зберігати поточну економічну активність, однак у перспективі потребує стимулювання диверсифікації діяльності з метою розвитку різних туристичних напрямів.

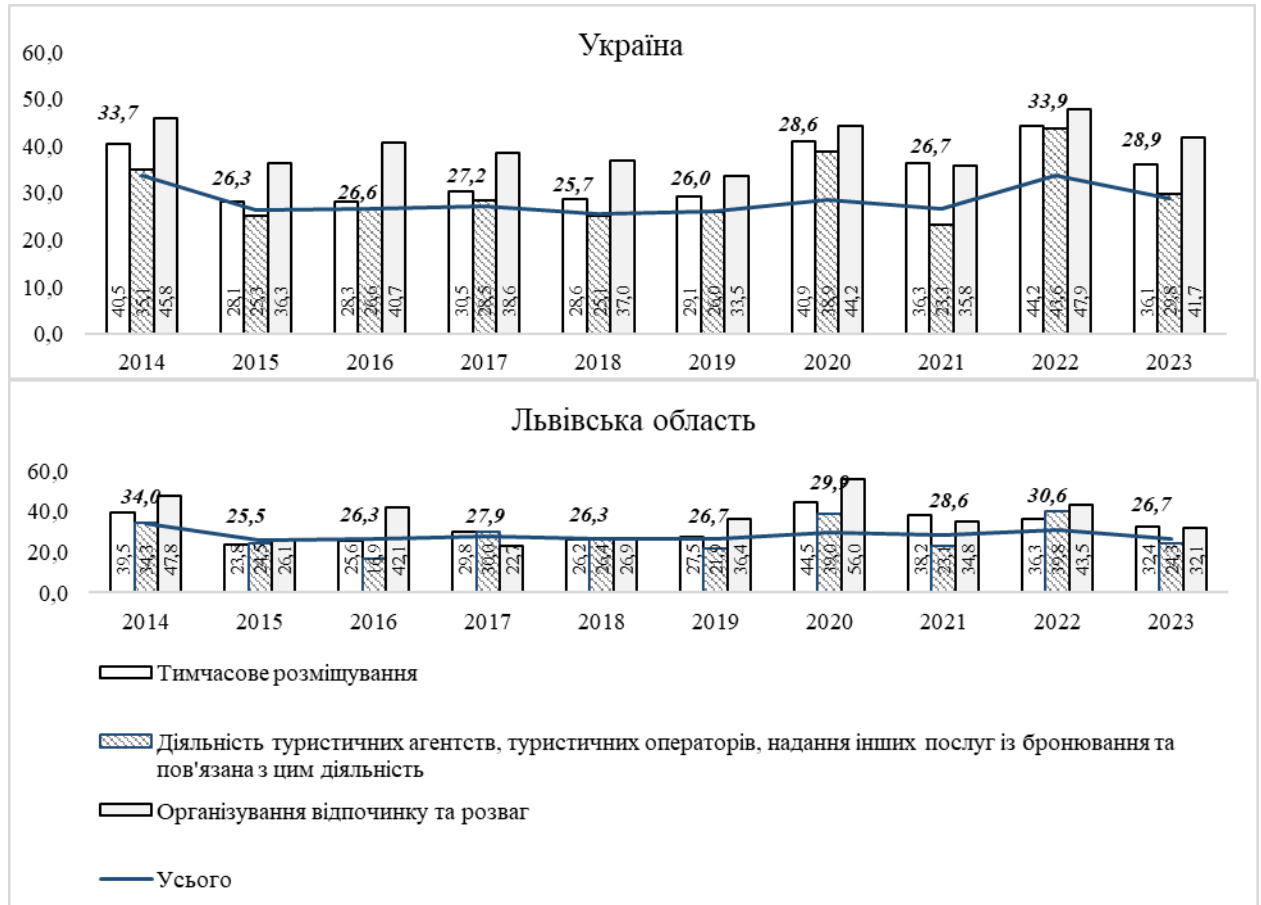


Рис. 2.9. Частка підприємств, які отримали збиток у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом у Львівській області та Україні, 2014-2023 роки, %

Джерело: [127]

Примітка: в роки, де відсутні дані, статистична інформація конфіденційна.

Отже, проведений аналіз окреслив загальну ситуацію щодо розвитку туризму в Львівській області крізь призму макротенденцій. Незважаючи на те, що кількість суб'єктів господарювання у видах економічної діяльності, пов'язаних з туризмом у регіоні зростає або залишається на доквідному рівні, внесок галузі в економіку Львівської області залишається незначним.

Це підтверджує частка туристичних агентств й операторів, закладів з тимчасового розміщення, суб'єктів, які надають послуги в сфері відпочинку та розваг за показниками кількості, зайнятості та ВДВ. З одного боку, суб'єкти туристичної діяльності, зокрема туристичні агентства, зберегли своє існування завдяки переорієнтації на виїзний туризм та часткову тінізацію діяльності. Зберігають стійкість заклади з тимчасового розміщення завдяки зростанню попиту на внутрішній туризм та популяризації Львівської області серед внутрішніх туристів. Однак у перспективі це поглиблює розриви якісного розвитку регіонального туризму в Україні з регіонами ЄС, Молдови, яка після 2022 року активно розвивається як міжнародний туристичний напрям. Регіони, конкуруючи на світовому туристичному ринку, не лише пропонують якісний туристичний продукт, але й впроваджують кращі практики сталого, досконалого («excellence»), регенеративного («regenerative») туризму. Популяризується модель «community-driven tourism», що передбачає максимальне включення місцевого населення до розвитку туризму в громадах.

Для регіонів України в складних умовах війни важливо визначати актуальну модель розвитку туризму, щоб забезпечити його максимальний економічний і соціальний внесок у відновлення громад. Одним з таких підходів є розвиток сталого кругового туризму, що передбачає відродження промислових та сільських територій.

Для Львівської області, попри збереження її популярності як туристичного напрямку, актуальним є визначення моделі розвитку, здатної забезпечити конкурентні позиції регіону на європейському та світовому ринках туристичних послуг. Для цього мають формуватися дієві організаційні механізми розвитку регіонального туризму, що б підсилювали соціально-економічні умови туристичної діяльності.

2.2. Метод комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону

Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку регіональної економіки є трансформація туристичної сфери під впливом цифровізації, зміни моделей управління, розвитку інноваційних туристичних продуктів, посилення міжсекторальної взаємодії та необхідності забезпечення стійкого розвитку територій. У сучасних умовах туристична сфера перестає розглядатися виключно як сукупність туристичних підприємств, а функціонує як складна соціально-економічна система, ефективність та результативність якої визначається взаємодією природно-ресурсного потенціалу, інституційного середовища, управлінських механізмів, цифрової інфраструктури, результативності реалізації регіональної туристичної політики тощо.

Особливої актуальності проблема оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону набула в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, зміна туристичних уподобань, посилення конкуренції між регіонами, наслідки пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні суттєво змінили умови функціонування туристичної сфери [25; 60; 95]. За таких умов регіональні органи влади потребують сучасних інструментів моніторингу, які дозволяють не лише оцінити поточний стан туристичної сфери, а й визначити результативність реалізованих трансформаційних змін та напрями подальшого розвитку.

Аналіз наукової літератури свідчить, що більшість існуючих методичних підходів орієнтовані на оцінювання окремих аспектів функціонування туризму: туристичної привабливості територій [57], конкурентоспроможності туристичних дестинацій [167], туристичного потенціалу [172], рівня туристичної активності [106] або соціально-економічного ефекту від розвитку туризму [70; 170]. Разом із тим такі

підходи здебільшого не враховують взаємозв'язок між ресурсними можливостями регіону, якістю управління туристичною сферою та фактичними результатами трансформаційних процесів. Це ускладнює комплексне оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону та обмежує можливості міжрегіонального порівняння.

Суттєвим недоліком існуючих методик є домінування статичних показників, які характеризують окремі параметри розвитку сфери без урахування їх інтегрованого впливу на кінцеві результати функціонування туристичної сфери. Зокрема, високий рівень туристичного потенціалу сам по собі не гарантує ефективного розвитку туризму за відсутності належного управління, а якісне управління не забезпечує високої результативності без достатнього ресурсного забезпечення та сформованої туристичної інфраструктури. Таким чином, оцінювання результативності трансформації повинно базуватися на комплексному врахуванні чинників різної природи.

Враховуючи зазначене, виникає необхідність формування комплексного методу, який дозволить оцінити трансформацію туристичної сфери регіону як багатовимірний процес. Такий підхід має поєднувати оцінювання ресурсного забезпечення розвитку туризму, результативності регіонального управління та фактичних результатів динаміки розвитку туристичної сфери. Саме поєднання цих складових дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між наявними передумовами розвитку, якістю управлінських рішень та отриманими соціально-економічними результатами.

З огляду на це, у дисертаційному дослідженні пропонується авторський метод комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону, який ґрунтується на розрахунку трьох взаємопов'язаних індексів: індексу туристичного потенціалу регіону, що характеризує ресурсні, історико-культурні та інфраструктурні передумови розвитку туризму; індексу управління туризмом у регіоні, який відображає ефективність інституційного забезпечення, реалізації регіональної туристичної політики та цифровізації управлінських процесів; індексу

динаміки розвитку туристичної сфери регіону, що оцінює досягнуті соціально-економічні результати розвитку туристичної сфери.

Інтеграція зазначених індексів у єдиний інтегральний показник забезпечує комплексне оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону, дозволяє здійснювати міжрегіональні порівняння, визначати сильні та слабкі сторони розвитку туризму, оцінювати результативність управлінських рішень і формувати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності державної та регіональної туристичної політики.

Запропонований методичний підхід передбачає розгляд трьох складових:

- туристичний потенціал – що регіон має на даний час;
- управління туризмом – як регіон використовує наявний потенціал;
- динаміка розвитку туристичної сфери – що регіон отримав у результаті трансформаційних змін.

Саме така причинно-наслідкова конструкція відповідає загальновизнаній у теорії управління та оцінювання результативності моделі «ресурси → процеси → результати» [17; 101; 108;], яка використовується в державному управлінні, регіональному розвитку та оцінюванні ефективності політик. Для туристичної сфери регіону ця логіка природно трансформується у модель: «туристичний потенціал → управління туризмом → динаміка розвитку туристичної сфери».

Розглянемо детальніше кожен із складових:

1. Туристичний потенціал регіону – характеризує сукупність туристичних ресурсів (природних, історико-культурних, інфраструктурних тощо) та умов (соціальних, економічних, маркетингових тощо), а також можливості їх подальшого використання для сталого розвитку туризму на цій території [105]. Він включає природні, історико-культурні, людські, інфраструктурні, фінансові та цифрові ресурси [81; 125]. Саме вони формують початкові умови функціонування туристичної сфери регіону.

Такий підхід повністю відповідає концепції ресурсного потенціалу територій [160; 161], згідно з якою конкурентні переваги виникають насамперед завдяки унікальним ресурсам, однак самі по собі ресурси ще не забезпечують високої ефективності. Вони лише створюють потенціал, який необхідно реалізувати через ефективне управління. Цю ідею підтверджує робота Jay Barney [3], який довів, що ресурси є джерелом потенційних конкурентних переваг лише за умови їх ефективного використання, а David J. Teece [43] розвинув концепцію динамічних здібностей, показавши, що наявність ресурсів повинна доповнюватися здатністю організації ними управляти.

У туризмі ця логіка використовується під час оцінювання туристичного потенціалу територій, який розглядається як сукупність ресурсів, що створюють можливості для розвитку туристичної діяльності, але не визначають її результативність автоматично.

2. Управління туризмом як механізм перетворення потенціалу у розвиток. Цей блок характеризує якість управління туристичною сферою. Саме система управління визначає, наскільки ефективно регіон здатний:

- використовувати туристичний потенціал;
- координувати діяльність стейкхолдерів;
- реалізовувати туристичну політику;
- залучати інвестиції;
- впроваджувати цифрові технології;
- розвивати брендинг території.

Саме тому сучасні теорії конкурентоспроможності туристичних дестинацій розглядають управління як окремий чинник успіху [173]. Найбільш відомою є модель конкурентоспроможності туристичних дестинацій, запропонована J. R. Brent Ritchie та Geoffrey I. Crouch [32]. У своїй концепції вони показали, що природні та культурні ресурси формують лише основу розвитку, тоді як кінцеві результати визначаються якістю управління дестинацією.

3. Динаміка розвитку туристичної сфери як наслідок взаємодії потенціалу та управління – відображає фактичну результативність трансформації туристичної сфери. Саме результати демонструють, наскільки ефективно регіон реалізував свій потенціал через механізми управління. Подібна логіка використовується в міжнародних моделях оцінювання державної політики, де оцінюється не лише наявність ресурсів, а й ефективність їх трансформації у кінцеві результати.

З метою інтеграції інформації про всі аспекти трансформаційного процесу запропоновано формування інтегрального показника результативності трансформації туристичної сфери регіону, який об'єднує три часткові індекси в єдину систему оцінювання. На відміну від окремих індикаторів, інтегральний показник забезпечує цілісну характеристику стану та ефективності розвитку туристичної сфери, оскільки враховує одночасно ресурсний потенціал, якість управління та динаміку розвитку туристичної сфери.

Практичне значення інтегрального показника полягає в тому, що він дозволяє:

- здійснювати порівняльне оцінювання ефективності трансформації туристичної сфери різних регіонів незалежно від їх абсолютних масштабів;
- ідентифікувати диспропорції між наявним туристичним потенціалом, якістю управління та фактичними результатами розвитку;
- визначати резерви підвищення ефективності регіональної туристичної політики;
- ранжувати регіони за рівнем результативності трансформації туристичної сфери;
- здійснювати моніторинг динаміки трансформаційних процесів у часі та оцінювати результативність реалізації стратегічних програм розвитку туризму.

У результаті розрахунку інтегрального показника отримується кількісна оцінка рівня результативності трансформації туристичної сфери

регіону, яка не лише характеризує його поточний стан, а й дозволяє визначити, наскільки повно регіон реалізує свій туристичний потенціал через ефективні механізми управління та трансформує їх у реальні соціально-економічні результати.

Представимо формалізовано алгоритм розрахунку інтегрального показника результативності трансформації туристичної сфери регіону.

Етап 1. Формування системи показників.

Для кожного індексу формується множина показників:

$$X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}, \quad (2.1)$$

де x_i – окремий статистичний показник.

Оскільки показники мають різні одиниці вимірювання, їх необхідно привести до єдиної шкали шляхом нормування.

Етап 2. Нормування показників.

Для показників-стимуляторів застосовується метод нормування відносно еталонного (максимального) значення [103, с.122]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max(x_i)}, \quad (2.2)$$

де z_{ij} – нормоване значення i -го показника для j -го регіону;

x_{ij} – фактичне значення i -го показника для j -го регіону;

$\max(x_i)$ – максимальне значення i -го показника серед усіх досліджуваних регіонів.

Тоді $0 < z_{ij} \leq 1$.

Для показників-дестимуляторів використовується формула:

$$z_{ij} = \frac{\min(x_i)}{x_{ij}}, \quad (2.3)$$

де $\min(x_i)$ – мінімальне значення i -го показника серед усіх досліджуваних регіонів.

Етап 3. Визначення ваг показників.

Залежно від методики вагові показники можуть визначатися:

– методом експертних оцінок;

- методом аналізу ієрархій;
- методом попарного порівняння;
- методом ентропії;
- рівними вагами.

Етап 4. Розрахунок індексу туристичного потенціалу регіону (I_p).

Нехай туристичний потенціал характеризують m показників. Тоді:

$$I_p = \sum_{j=1}^m w_j \cdot z_j, \quad (2.4)$$

де I_p – індекс туристичного потенціалу регіону.

Етап 5. Розрахунок індексу управління туризмом в регіоні (I_M).

Нехай управління туризмом можна охарактеризувати p показниками.

Тоді:

$$I_M = \sum_{k=1}^p w_k \cdot z_k, \quad (2.5)$$

де I_M – індекс управління туризмом в регіоні.

Етап 6. Розрахунок індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіону (I_R).

На відміну від індексу туристичного потенціалу та індексу управління туризмом, які характеризують поточний стан туристичної сфери регіону, індекс динаміки розвитку туристичної сфери покликаний оцінити характер і інтенсивність трансформаційних змін, що відбулися протягом досліджуваного періоду. Тому для його розрахунку доцільно використовувати не абсолютні значення показників, а узагальнюючі характеристики їхньої динаміки. Використання лише показника останнього року не враховує динаміку змін, тоді як застосування простого середнього арифметичного надає однакову вагу всім рокам незалежно від їх актуальності.

З метою врахування тенденцій розвитку туристичної сфери регіону пропонується використовувати метод зваженого середнього, відповідно до

якого більш пізнім періодам надається більша вага. Такий підхід ґрунтується на припущенні, що останні значення показників найбільш повно відображають поточний стан трансформації туристичної сфери, тоді як дані попередніх років характеризують етапи її формування.

Узагальнююче значення i -го показника визначається за формулою:

$$z_i^* = \sum_{t=1}^n w_t \cdot z_{it}, \quad (2.6)$$

де z_i^* – узагальнююче значення i -го показника;

z_{it} – значення i -го показника у t -му році;

w_t – ваговий коефіцієнт t -го року;

n – кількість років спостереження.

Для трирічного періоду дослідження пропонується використовувати такі вагові коефіцієнти: $w_1 = 0,2$; $w_2 = 0,3$; $w_3 = 0,5$, при цьому $w_1 + w_2 + w_3 = 1$. Ваги 0,2; 0,3 та 0,5 обрані з огляду на необхідність посилення впливу більш нових даних.

Тоді формула набуває вигляду:

$$z_i^* = 0,2 z_{i1} + 0,3 z_{i2} + 0,5 z_{i3}. \quad (2.7)$$

Такий підхід забезпечує врахування інформації за весь досліджуваний період, водночас акцентуючи увагу на найбільш актуальних значеннях показників, що характеризують сучасний етап розвитку туристичної сфери. На відміну від простого середнього арифметичного, метод зваженого середнього дозволяє зменшити вплив застарілих даних і більш об'єктивно відобразити результати трансформаційних процесів.

Якщо індекс результативності трансформації характеризують s показників, то він визначатиметься як:

$$I_R = \sum_{l=1}^s w_l \cdot z_l, \quad (2.8)$$

де I_R – індекс динаміки розвитку туристичної сфери регіону.

Після визначення середньорічних темпів зростання для всіх показників здійснюється їх нормування за формулами (2.2-2.3).

Етап 7. Побудова інтегрального показника результативності трансформації туристичної сфери регіону (I_{INT}).

Після розрахунку трьох індексів формується інтегральний показник:

$$I_{INT} = \alpha I_P + \beta I_M + \gamma I_R, \quad (2.9)$$

де $\alpha + \beta + \gamma = 1$.

Етап 8. Інтерпретація інтегрального показника.

У наукових джерелах для інтерпретації результатів інтегральних показників, які характеризують економічні процеси, широко застосовується шкала Харрінгтона [23; 26; 40; 82] (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Характеристика рівня результативності трансформації туристичної сфери регіону залежно від значення інтегрального показника

Значення інтегрального показника	Рівень результативності трансформації	Характеристика
0,80-1,00	Дуже високий	Туристична сфера характеризується високим потенціалом, ефективним управлінням та високою результативністю трансформаційних процесів.
0,63-0,80	Високий	Туристична сфера розвивається стабільно, однак окремі складові потребують удосконалення.
0,37-0,63	Середній	Досягнуто помірної результативності трансформації, існують резерви щодо підвищення якості управління та використання потенціалу.
0,20-0,37	Низький	Трансформаційні процеси є недостатньо результативними, необхідні системні управлінські зміни.
0,00-0,20	Дуже низький	Туристична сфера характеризується критично низькою результативністю трансформації та потребує комплексних структурних перетворень.

Джерело: складено на основі [16]

Для комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону сформовано систему показників, що відображає три ключові складові досліджуваного процесу: індексу туристичного

потенціалу регіону, індексу управління туризмом в регіоні та індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіону. До складу системи включено показники, які можуть бути визначені на основі офіційних статистичних даних, відкритих інформаційних ресурсів або експертного оцінювання.

Перша група показників характеризує індекс туристичного потенціалу регіону (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Система показників для розрахунку індексу туристичного потенціалу регіону

№	Показники	Позначення	Одиниця виміру	Спосіб визначення
1	Кількість закладів культури	P_1	од.	Статистичний
2	Кількість пам'яток культурної спадщини	P_2	од.	Статистичний
3	Об'єкти природно-заповідного фонду України	P_3	од.	Статистичний
4	Довжина автомобільних доріг загального користування	P_4	км	Статистичний
5	Експертна оцінка туристичної привабливості регіону	P_5	бали	Експертний (1-10 балів)

Джерело: сформовано автором

Друга група показників використовується для розрахунку індексу управління туризмом у регіоні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Система показників для розрахунку індексу управління туризмом в регіоні

№	Показники	Позначення	Одиниця виміру	Спосіб визначення
1	Обсяг фінансування заходів регіональної цільової програми розвитку туризму (і курортів)	M_1	тис. грн.	Статистичний
2	Індекс цифровізації культури та туризму	M_2	бали	Статистичний
3	Кількість туристично-інформаційних центрів	M_3	од.	Статистичний
4	Рівень інвестиційної привабливості туристичної сфери регіону	M_4	бали	Експертний (1-10 балів)
5	Рівень інституційної спроможності управління туризмом	M_5	бали	Експертний (1-10 балів)

Джерело: сформовано автором

Третя група показників характеризує індекс динаміки розвитку туристичної сфери регіону (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Система показників для розрахунку індексу динаміки розвитку
туристичної сфери регіону

№	Показники	Позначення	Одиниця виміру	Спосіб визначення
1	Туристичний збір	R_1	тис. грн.	Статистичний
2	Кількість діючих суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону	R_2	од.	Статистичний
3	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону	R_3	осіб	Статистичний
4	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону	R_4	тис. грн.	Статистичний
5	Прибуток до оподаткування підприємств туристичної сфери регіону	R_5	тис. грн.	статистичний

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо інтегральні показники результативності трансформації туристичної сфери Львівської, Закарпатської та Івано-Франківської областей.

Для розрахунку ваги показників використаємо метод аналізу ієрархій, який дозволяє порівнювати між собою показники згідно шкали Т. Сааті.

Для перевірки узгодженості матриці попарних порівнянь розраховується максимальне власне значення матриці (λ_{max}), індекс узгодженості (CI) та відношення узгодженості (CR). Матриця вважається узгодженою, якщо значення CR не перевищує 0,10 [120; 126].

Вагомість показників для розрахунку індексу туристичного потенціалу регіону представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця вагомості показників для розрахунку індексу
туристичного потенціалу регіону

Показники	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	Власний вектор	Вагомість показника
P_1	1	1/4	1/3	4	1/5	0,582	0,085
P_2	4	1	1	5	1/3	1,461	0,215
P_3	3	1	1	6	1/3	1,431	0,210
P_4	1/4	1/5	1/6	1	1/6	0,268	0,039
P_5	5	3	3	6	1	3,064	0,450
$\lambda_{max} = 5,241$; $CI = 0,060$; $CR = 0,054 \leq 0,1$							

Джерело: розраховано автором

Вагомість показників для розрахунку індексу управління туризмом в регіоні представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця вагомості показників для розрахунку індексу управління туризмом в регіоні

Показники	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	Власний вектор	Вагомість показника
M ₁	1	3	5	1/3	1/5	1,000	0,146
M ₂	1/3	1	4	1/3	1/3	0,683	0,100
M ₃	1/5	1/4	1	1/7	1/7	0,252	0,037
M ₄	3	3	7	1	1/2	1,994	0,291
M ₅	5	3	7	2	1	2,914	0,426
$\lambda_{\max} = 5,337$; CI = 0,084; CR = 0,075 $\leq$ 0,1							

Джерело: розраховано автором

Вагомість показників для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіону представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця вагомості показників для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіону

Показники	R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₅	Власний вектор	Вагомість показника
R ₁	1	3	3	1/3	1/5	0,903	0,130
R ₂	1/3	1	2	1/5	1/5	0,484	0,070
R ₃	1/3	1/2	1	1/5	1/5	0,367	0,053
R ₄	3	5	5	1	1/3	1,904	0,275
R ₅	5	5	5	3	1	3,272	0,472
$\lambda_{\max} = 5,334$; CI = 0,083; CR = 0,074 $\leq$ 0,1							

Джерело: розраховано автором

Вихідні дані для розрахунку індексу туристичного потенціалу регіонів представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для розрахунку індексу туристичного
потенціалу регіонів

Показники	Львівська	Закарпатська	Івано-Франківська
Кількість закладів культури, од.	2752	991	1529
Кількість пам'яток культурної спадщини, од.	5439	1765	3654
Об'єкти природно-заповідного фонду України, од.	1245	1510	1731
Довжина автомобільних доріг загального користування, км	8404	3360,7	4144,3
Експертна оцінка туристичної привабливості регіону, бали	9	7	6

Джерело: сформовано автором на основі [59; 76; 89; 123; 114; 118]

Нормовані дані для розрахунку індексу туристичного потенціалу регіонів представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Нормовані показники для розрахунку індексу туристичного
потенціалу регіонів

Показники	Львівська	Закарпатська	Івано-Франківська
Кількість закладів культури	1,00	0,36	0,56
Кількість пам'яток культурної спадщини	1,00	0,32	0,67
Об'єкти природно-заповідного фонду України	0,72	0,87	1,00
Довжина автомобільних доріг загального користування	1,00	0,40	0,49
Експертна оцінка туристичної привабливості регіону	1,00	0,78	0,67
Індекс	0,94	0,65	0,72

Джерело: розраховано автором

Вихідні дані для розрахунку індексу управління туризмом в регіонах представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для розрахунку індексу управління туризмом в регіоні

Показники	Львівська	Закарпатська	Івано-Франківська
Обсяг фінансування заходів регіональної цільової програми розвитку туризму (і курортів), тис. грн.	2300,0 (2025 р.)	1766,51 (2025 р.)	697,084 (2024 р.)
Індекс цифровізації культури та туризму, бали	75,71	73,95	73,61
Кількість туристично-інформаційних центрів, од.	9	17	7
Рівень інвестиційної привабливості туристичної сфери регіону, бали	10	8	6
Рівень інституційної спроможності управління туризмом, бали	9	8	8

Джерело: сформовано автором на основі [75; 79; 85; 129; 166]

Нормовані дані для розрахунку індексу управління туризмом в регіонах представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Нормовані показники для розрахунку індексу управління туризмом в регіоні

Показники	Львівська	Закарпатська	Івано-Франківська
Обсяг фінансування заходів регіональної цільової програми розвитку туризму (і курортів)	1,00	0,77	0,30
Індекс цифровізації культури та туризму	1,00	0,98	0,97
Кількість туристично-інформаційних центрів	0,53	1,00	0,41
Рівень інвестиційної привабливості туристичної сфери регіону	1,00	0,80	0,60
Рівень інституційної спроможності управління туризмом	1,00	0,89	0,89
Індекс	0,98	0,86	0,71

Джерело: розраховано автором

Вихідні дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіонів представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери
Львівської області

Показники	Значення показників, роки			Зважене середнє значення
	2021	2022	2023	
Туристичний збір, тис. грн.	46085,4 (станом на 2023) 47108,2 (станом на 2024) 63147,7 (станом на 2025)			54923,4
Кількість діючих суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2), од.	1882	1764	1958	1885
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79), осіб	7490	7087	7237	7243
Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79), тис. грн.	1115077,7	1191143,3	1501124,5	1330920,8
Прибуток до оподаткування підприємств туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2), тис. грн.	141911,4	177585,7	272570,9	217943,4

Джерело: сформовано автором на основі [78; 89; 132; 143]

Примітка: КВЕД 55. Тимчасове розміщування; 79. діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність; 93.2. організування відпочинку та розваг

Вихідні дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіонів наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери
Закарпатської області

Показники	Значення показників, роки			Зважене середнє значення
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Туристичний збір, тис. грн.	22160,7 (станом на 2023) 23171,4 (станом на 2024) 31886,0 (станом на 2025)			27326,6
Кількість діючих суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2), од.	880	777	881	850
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79), осіб	2077	1808	2009	1962

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79), тис. грн.	247161,4	213907,7	310409,4	268809,3
Прибуток до оподаткування підприємств туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2), тис. грн.	276021,4	91901	65060,2	115304,7

Джерело: сформовано автором на основі [78; 89; 132; 143]

Примітка: КВЕД 55. Тимчасове розміщування; 79. діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність; 93.2. організування відпочинку та розваг

Вихідні дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіонів представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери
Івано-Франківської області

Показники	Значення показників, роки			Зважене середнє значення
	2021	2022	2023	
Туристичний збір, тис. грн.	20408,4 (станом на 2023) 33099,5 (станом на 2024) 46166,2 (станом на 2025)			37094,6
Кількість діючих суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2), од.	998	988	1127	1060
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79), осіб	2402	2454	2714	2574
Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79), тис. грн.	411472,6	308751,1	670911,7	510375,7
Прибуток до оподаткування підприємств туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2), тис. грн.	252151,2	26591,6	2431209,5	1274012,5

Джерело: сформовано автором на основі [78; 89; 132]

Примітка: КВЕД 55. Тимчасове розміщування; 79. діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність; 93.2. організування відпочинку та розваг

Нормовані дані для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіонів представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Нормовані показники для розрахунку індексу динаміки розвитку туристичної сфери регіонів

Показники	Львівська обл.	Закарпатська обл.	Івано-Франківська обл.
Туристичний збір	1,00	0,50	0,68
Кількість діючих суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2)	1,00	0,45	0,56
Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79)	1,00	0,27	0,36
Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79)	1,00	0,20	0,38
Прибуток до оподаткування підприємств туристичної сфери регіону (КВЕД 55; 79; 93.2)	0,17	0,09	1,00
Індекс	0,61	0,21	0,72

Джерело: розраховано автором

Примітка: КВЕД 55. Тимчасове розміщування; 79. діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність; 93.2. організування відпочинку та розваг

Результати розрахунку вагомості індексів методом аналізу ієрархій представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Матриця вагомості індексів методом аналізу ієрархій

Індекси	Індекс туристичного потенціалу	Індекс управління туризмом	Індекс динаміки розвитку туристичної сфери	Власний вектор	Вага індексу
Індекс туристичного потенціалу	1	1/4	1/3	0,437	0,124
Індекс управління туризмом	4	1	1/2	1,260	0,359
Індекс динаміки розвитку туристичної сфери	3	2	1	1,817	0,517
$\lambda_{\max} = 3,108$; $CI = 0,054$; $CR = 0,093 \leq 0,1$					

Джерело: розраховано автором

Розрахунок інтегральних показників результативності трансформації туристичної сфери регіонів:

– для Львівської області:

$$I_{\text{INT}_\text{л}} = 0,124 \cdot 0,94 + 0,359 \cdot 0,98 + 0,517 \cdot 0,61 = 0,78.$$

– для Закарпатської області:

$$I_{\text{INT}_\text{з}} = 0,124 \cdot 0,65 + 0,359 \cdot 0,86 + 0,517 \cdot 0,21 = 0,50$$

– для Івано-Франківської області:

$$I_{\text{INT}_\text{іф}} = 0,124 \cdot 0,72 + 0,359 \cdot 0,71 + 0,517 \cdot 0,72 = 0,72.$$

Підсумкові результати розрахунку індексів та інтегрального показника представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати розрахунку індексів та інтегрального показника
для регіонів України

Регіони	Індекс туристичного потенціалу	Індекс управління туризмом	Індекс динаміки розвитку	Інтегральний показник	Рівень результативності трансформації згідно шкали Харрінгтона	Місце
Львівська обл.	0,94	0,98	0,61	0,78	Високий	1
Закарпатська обл.	0,65	0,86	0,21	0,50	Середній	3
Івано-Франківська обл.	0,72	0,71	0,72	0,72	Високий	2

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунку інтегрального показника результативності трансформації туристичної сфери свідчать про наявність суттєвих відмінностей у рівні розвитку туристичної сфери досліджуваних регіонів. Найвище значення інтегрального показника отримала Львівська область (0,78), що забезпечило їй перше місце серед досліджуваних регіонів. Високий результат зумовлений насамперед значними значеннями індексу

туристичного потенціалу (0,94) та індексу управління туризмом (0,98). Водночас індекс динаміки розвитку (0,61) свідчить, що регіон уже досяг високого рівня розвитку, а темпи подальших трансформацій є більш помірними порівняно з регіонами, які перебувають на етапі активного зростання.

Івано-Франківська область посідає друге місце за величиною інтегрального показника (0,72), однак демонструє найвищий індекс динаміки розвитку серед досліджуваних регіонів (0,72). Це свідчить про активні трансформаційні процеси та позитивні тенденції розвитку туристичної сфери. Разом із тим порівняно нижчі значення індексу туристичного потенціалу (0,72) та індексу управління туризмом (0,71) дещо стримують загальний рівень результативності трансформації. Отже, за умови подальшого вдосконалення системи управління та розвитку туристичної інфраструктури область має значний потенціал для підвищення своїх конкурентних позицій.

Закарпатська область посіла третє місце із інтегральним показником 0,50. Незважаючи на достатньо високий рівень управління туристичною сферою (0,86) та відносно високий туристичний потенціал (0,65), регіон характеризується найнижчим індексом динаміки розвитку (0,21). Це свідчить про уповільнення темпів розвитку туристичної сфери та недостатню реалізацію наявного потенціалу, що негативно вплинуло на загальний інтегральний показник.

Загалом результати оцінювання підтверджують, що інтегральний показник формується не лише під впливом наявного туристичного потенціалу чи рівня управління, а й значною мірою залежить від інтенсивності трансформаційних процесів, які відображає індекс динаміки розвитку. Це підтверджує доцільність використання запропонованої методики, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити як наявні передумови розвитку туристичної сфери, так і фактичні результати їх реалізації,

визначити сильні та слабкі сторони кожного регіону та сформувані обґрунтовані напрями подальшої регіональної туристичної політики.

Запропоновані три індекси можна об'єднати не лише в інтегральний показник, а й отримати два узагальнюючі критерії:

1. Індекс потенціалу трансформації туристичної сфери (Tourism transformation potential index, I_{TP}) – характеризує можливості регіону щодо розвитку туризму. Пропонується обчислювати як середнє двох індексів: індексу туристичного потенціалу (I_P) та індексу управління туризмом (I_M) за формулою:

$$I_{TP} = \frac{I_P + I_M}{2}. \quad (2.10)$$

Туристичний потенціал без управління практично не реалізовується. Управління без туристичного потенціалу також має обмежений ефект. Разом вони характеризують спроможність регіону розвивати туристичну сферу.

2. Індекс реалізації туристичного потенціалу (Tourism potential realization index, I_{PR}) – показує, наскільки ефективно регіон перетворює свої можливості у результат.

$$I_{PR} = \frac{I_R}{I_{TP}}. \quad (2.11)$$

Якщо $I_{PR} \approx 1$ – туристичний потенціал використовується повною мірою; якщо $I_{PR} > 1$ – регіон працює ефективніше, ніж можна було очікувати; якщо $I_{PR} < 1$ – туристичний потенціал використовується не повністю.

Беручи до уваги вище наведені рекомендації, пропонуємо авторську матрицю позиціонування регіонів за рівнем потенціалу трансформації туристичної сфери та рівнем реалізації туристичного потенціалу (рис. 2.10).

На основі результатів позиціонування регіонів у запропонованій матриці доцільно формувати диференційовані стратегічні рекомендації щодо подальшої трансформації туристичної сфери (табл. 2.18). Такий підхід дозволяє перейти від констатації рівня розвитку туристичної сфери до розроблення адресних управлінських заходів, спрямованих на усунення

виявлених диспропорцій між туристичним потенціалом, якістю управління та результативністю його використання.

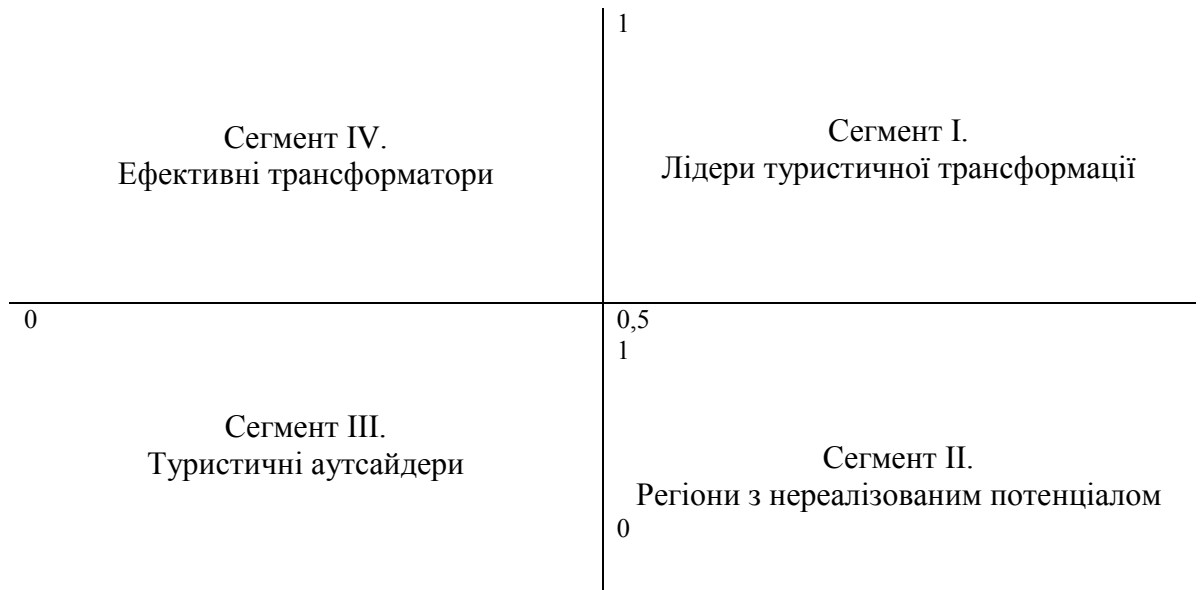


Рис. 2.10. Матриця позиціонування регіонів за рівнем потенціалу трансформації туристичної сфери та рівнем реалізації туристичного потенціалу

Джерело: розроблено автором

На відміну від універсальних рекомендацій, матричний підхід враховує особливості позиціонування кожного регіону та визначає пріоритетні напрями державної й регіональної туристичної політики залежно від рівня потенціалу трансформації та ефективності його реалізації.

Запропонована матриця має не лише діагностичне, а й прикладне значення. Вона дозволяє сформувати адаптивну модель управління трансформацією туристичної сфери регіону, за якої пріоритети державної та регіональної політики визначаються залежно від місця регіону у матриці. На відміну від традиційного ранжування регіонів за інтегральним показником, матричний підхід дає змогу врахувати причини сформованого рівня трансформації. Зокрема, регіони з однаковим інтегральним показником можуть потребувати різних управлінських рішень: одним необхідне нарощування ресурсного потенціалу, іншим – підвищення якості управління та ефективності використання вже наявних ресурсів.

Таблиця 2.18

Рекомендації щодо розвитку туристичної сфери регіону залежно від позиції у матриці позиціонування

Сегменти матриці	Характеристика	Стратегічна мета	Пріоритетні напрями розвитку
1	2	3	4
Лідери туристичної трансформації	Високий туристичний потенціал, ефективне управління та високі результати розвитку туризму	Закріплення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку	Інноваційний розвиток туристичної сфери; міжнародна інтеграція; цифровізація; розвиток високотехнологічних туристичних продуктів
Ефективні трансформатори	Середній або недостатній потенціал, але висока ефективність його використання	Нарощування туристичного потенціалу при збереженні високої ефективності управління	Розвиток інфраструктури; диверсифікація туристичних продуктів; залучення інвестицій
Регіони з нереалізованим потенціалом	Високий потенціал трансформації, однак недостатня результативність його використання	Максимальне використання наявного потенціалу через підвищення ефективності управління	Удосконалення системи управління туристичною сферою; розвиток туристичного підприємництва; активізація маркетингової діяльності
Туристичні аутсайтери	Низький туристичний потенціал і низька ефективність його реалізації	Формування базових передумов розвитку туристичної сфери	Створення туристичної інфраструктури; інституційний розвиток; підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором

Таким чином, матриця стає інструментом підтримки прийняття управлінських рішень, що забезпечує обґрунтований вибір стратегічних пріоритетів розвитку туристичної сфери регіону та підвищує ефективність реалізації регіональної туристичної політики. Це суттєво розширює практичне значення розробленої методики порівняно з використанням лише інтегрального показника, оскільки дозволяє перейти від оцінювання до формування адресних стратегій розвитку для різних типів регіонів.

Узагальнюючи, представимо графічно алгоритм методу комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону (рис. 2.11).

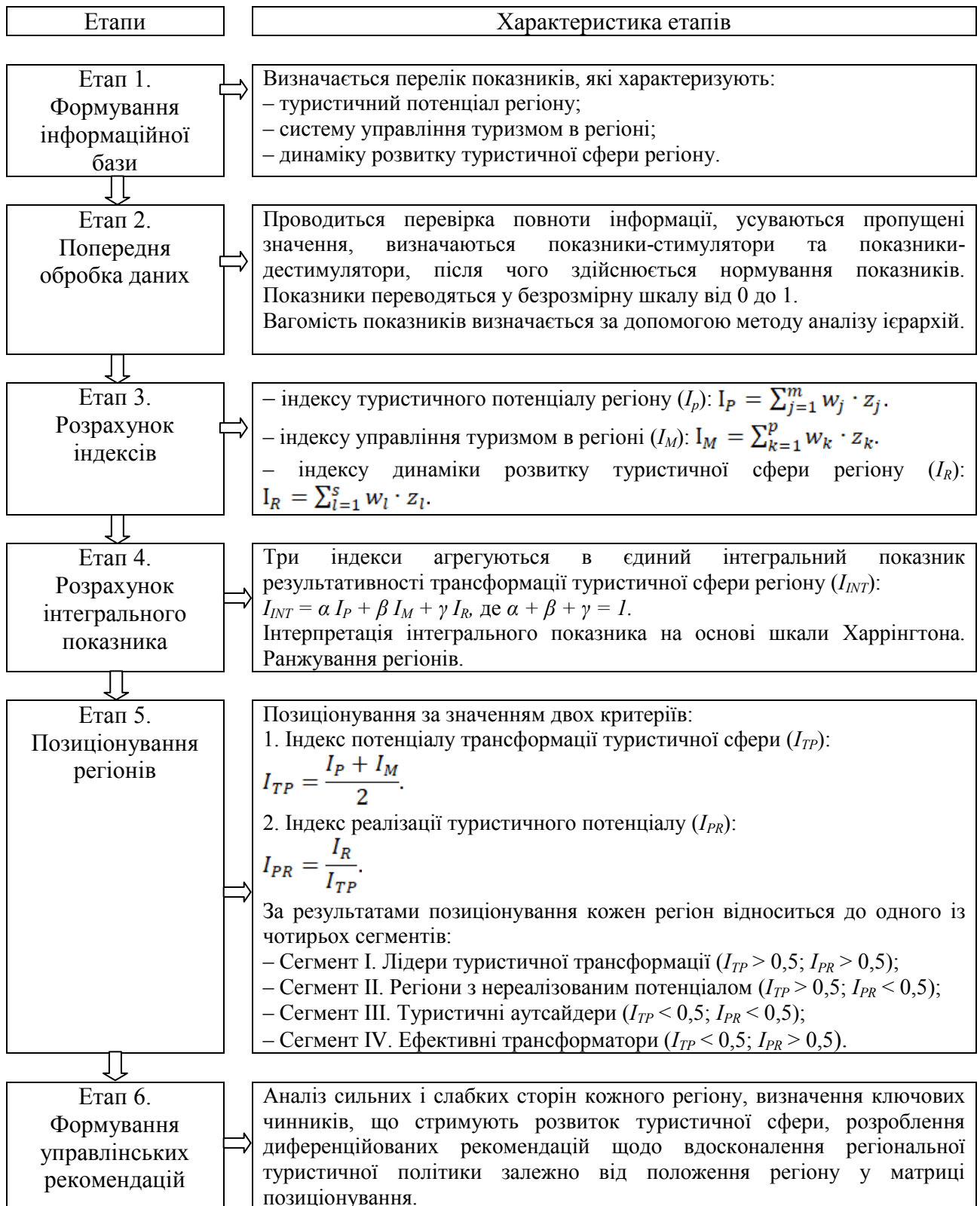


Рис. 2.11. Методу комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону

Джерело: запропоновано автором

Запропонований алгоритм має циклічний характер. Після реалізації рекомендованих управлінських заходів оцінювання може бути проведене повторно, що забезпечує безперервний моніторинг ефективності трансформації туристичної сфери регіону та дозволяє своєчасно коригувати регіональну туристичну політику. Така побудова робить метод не лише інструментом оцінювання, а й системою підтримки прийняття управлінських рішень, що є важливою складовою його наукової новизни та практичної цінності. Крім того, поєднання інтегральної оцінки з матричним позиціонуванням забезпечує перехід від кількісного вимірювання до формування диференційованих стратегій розвитку туристичної сфери відповідно до особливостей кожного регіону.

Представимо результати розрахунку індексів потенціалу трансформації туристичної сфери та індексів реалізації туристичного потенціалу для Львівської, Закарпатської та Івано-Франківської областей у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Результати розрахунку індексів потенціалу трансформації туристичної сфери та індексів реалізації туристичного потенціалу для Львівської, Закарпатської та Івано-Франківської областей

Регіони	Індекс туристичного потенціалу, I_P	Індекс управління туризмом, I_M	Індекс динаміки розвитку, I_R	Індекс потенціалу трансформації туристичної сфери, I_{TP}	Індекс реалізації туристичного потенціалу, I_{PR}
Львівська обл.	0,94	0,98	0,61	0,96	0,64
Закарпатська обл.	0,65	0,86	0,21	0,76	0,28
Івано-Франківська обл.	0,72	0,71	0,72	0,72	1,00

Джерело: розраховано автором

Позиціонування досліджуваних регіонів у матриці за результатами розрахунку індексів наведено на рис. 2.12.

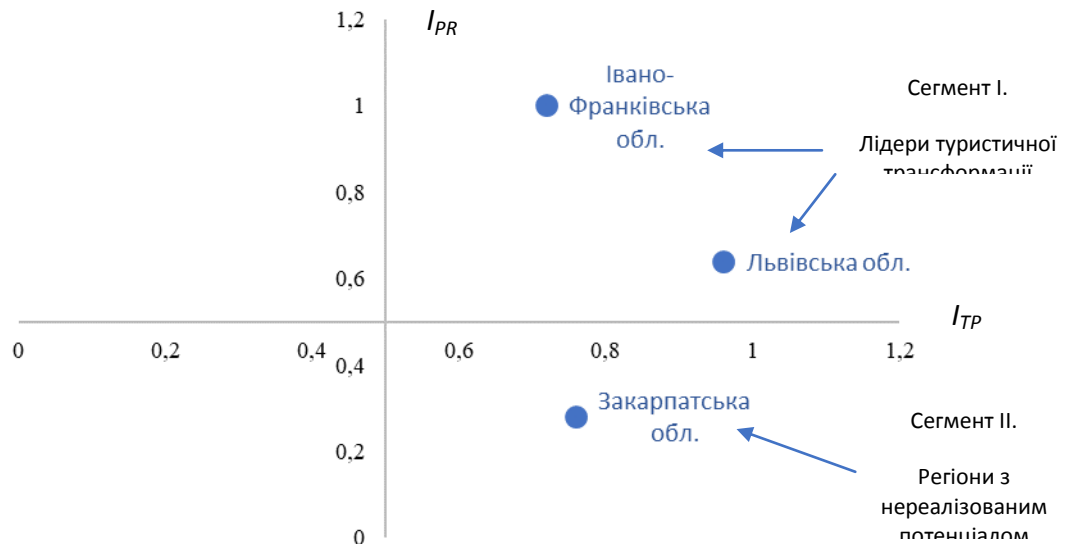


Рис. 2.12. Позиціонування регіонів за рівнем потенціалу трансформації туристичної сфери та рівнем реалізації туристичного потенціалу

Джерело: сформовано автором

Результати розрахунків свідчать про суттєві відмінності у використанні наявних передумов розвитку туристичної сфери досліджуваних регіонів.

Львівська область має найвищий індекс потенціалу трансформації туристичної сфери (0,96), що свідчить про наявність значних природних, культурно-історичних, інфраструктурних та управлінських передумов для розвитку туризму. Водночас індекс реалізації туристичного потенціалу становить 0,64, що вказує на достатньо високий, але не повний рівень використання наявних можливостей. Це означає, що регіон володіє резервами для подальшого підвищення результативності трансформації туристичної сфери за рахунок більш ефективного використання існуючого потенціалу.

Закарпатська область характеризується відносно високим потенціалом трансформації (0,76), проте має найнижчий індекс реалізації туристичного потенціалу (0,28). Така ситуація свідчить про значний розрив між наявними ресурсними можливостями та фактичними результатами їх використання. Отже, основними напрямками розвитку регіону мають стати підвищення ефективності управління туристичною сферою, активізація інвестиційної

діяльності, модернізація туристичної інфраструктури та впровадження сучасних механізмів просування туристичного продукту.

Івано-Франківська область має дещо нижчий індекс потенціалу трансформації (0,72) порівняно з іншими регіонами, однак демонструє найвищий рівень реалізації туристичного потенціалу (1,00). Це свідчить про високий рівень ефективності використання наявних ресурсів та успішну реалізацію трансформаційних процесів у туристичній сфері. Незважаючи на менший ресурсний потенціал, область забезпечує найкращі результати його використання, що характеризує високу якість управлінських рішень та ефективність розвитку туристичної індустрії.

Таким чином, результати оцінювання підтверджують, що високий потенціал трансформації туристичної сфери сам по собі не гарантує високого рівня його реалізації. Якщо Львівська область є лідером за ресурсними та організаційними передумовами розвитку, то Івано-Франківська область демонструє найефективніше використання наявного потенціалу. Натомість Закарпатська область має найбільший резерв для підвищення результативності трансформації туристичної сфери шляхом активізації механізмів реалізації свого туристичного потенціалу. Отримані результати підтверджують доцільність одночасного використання двох індексів для позиціонування регіонів, оскільки це дозволяє не лише оцінити рівень їх потенціалу, а й визначити ефективність його практичної реалізації та сформулювати обґрунтовані стратегічні напрями подальшого розвитку туристичної сфери.

Практична цінність запропонованого методу полягає в тому, що він може використовуватися органами державної влади та місцевого самоврядування для моніторингу ефективності реалізації регіональної туристичної політики, обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку регіонального туризму, розподілу інвестиційних ресурсів і оцінювання результативності виконання програм розвитку туристичної сфери. Це створює передумови для формування адаптивної моделі управління

туристичним комплексом, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку.

2.3. Ідентифікація проблем, стримуючих чинників і тенденцій розвитку регіонального туристичного ринку

Функціонування регіонального туристичного ринку в умовах макроекономічної та військово-політичної нестабільності характеризується високим рівнем чутливості до екзогенних і ендегенних детермінант, що зумовлюють трансформацію його організаційно-економічної архітекτονіки, параметрів ринкової рівноваги, інституційної конфігурації та просторово-галузевої структури. У цьому контексті науково-прикладного значення набуває ідентифікація системних дисфункцій, структурних дисбалансів, інституційних обмежень і дестимулюючих факторів, які деформують тенденції туристичної активності, послаблюють конкурентоспроможність регіонального туристичного продукту та адаптаційну спроможність суб'єктів туристичного бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Необхідність такого аналізу посилюється під впливом як безпекових викликів й макроекономічної нестабільності, так і деформації споживчого попиту, зміни просторової локалізації туристичних потоків, а також інституційної перебудови механізмів регулювання та підтримки туристичної сфери. За таких умов регіональний туристичний ринок доцільно розглядати як складну поліструктурну соціально-економічну систему, для якої характерні нелінійність розвитку, багатфакторна зумовленість результативності, міжсекторальна взаємопов'язаність і висока залежність від якості інституційного середовища, інвестиційного забезпечення, інфраструктурної облаштованості, кадрового потенціалу та рівня цифрової модернізації.

Методологічно важливим є виокремлення не лише актуальних проблемних аспектів функціонування регіонального туристичного ринку, а й латентних стримуючих чинників, що обмежують його економічну резильєнтність, інвестиційну привабливість, інноваційну сприйнятливість і спроможність до відтворення конкурентних переваг. Водночас ідентифікація домінуючих тенденцій розвитку дає змогу встановити вектори структурної трансформації туристичної діяльності, виявити нові форми ринкової адаптації, оцінити потенціал диверсифікації туристичної пропозиції та обґрунтувати стратегічні пріоритети удосконалення організаційно-економічних засад розвитку регіонального туризму.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні результатів експертного оцінювання, що дозволяє комплексно охопити змістовий і кількісний виміри функціонування регіонального туристичного ринку. Експертне опитування представників туристичного бізнесу здійснювалося на основі структурованої анкети, наведеної у додатку Г. До складу експертної групи увійшли фахівці, професійна діяльність яких пов'язана з функціонуванням туристичної сфери, аналізом процесів розвитку регіонального туризму, оцінюванням організаційно-економічних умов туристичної діяльності, інституційного забезпечення її розвитку, а також формуванням і реалізацією місцевої політики у сфері туризму. Опитування проведено влітку 2025 р. у Львівській області. Загальна чисельність респондентів становила 45 осіб.

У методологічному аспекті анкета охоплювала 19 питань, що забезпечило комплексне охоплення змістових і прикладних аспектів розвитку регіонального туризму. Її інструментарій дозволив отримати експертні оцінки щодо стану й параметрів функціонування регіонального туристичного ринку, системних проблем, стримуючих чинників і тенденцій трансформації його організаційно-економічних засад, а також результативності чинних інструментів регіональної політики, рівня міжсекторальної інтегрованості туристичної сфери, пріоритетів фінансового, інвестиційного й

управлінського забезпечення та стратегічних орієнтирів зміцнення конкурентоспроможності регіонального туризму.

Сформована сукупність респондентів характеризується високим рівнем практичної залученості до функціонування туристичної сфери та належною фаховою компетентністю, що забезпечує валідність і аналітичну релевантність експертних оцінок. Левова частка підприємств із тривалим періодом ринкової діяльності, оскільки 40,0% функціонують понад 10 років, ще 26,7% та 22,2% в межах від 6 до 10 років та від 3 до 5 років відповідно, що свідчить про значний накопичений емпіричний досвід респондентів, їхню обізнаність із закономірностями еволюції туристичного ринку, циклічністю його розвитку, особливостями адаптації до екзогенних шоків і трансформації поведінкових та інституційних параметрів туристичної діяльності.

Репрезентативність експертної вибірки посилюється її секторальною диверсифікацією, так як 26,7% респондентів представляють сферу розміщення, 20,0% ресторанне господарство, 17,8% турагентську діяльність і по 13,3% туроператорську діяльність та екскурсійне обслуговування. Така структурна конфігурація забезпечує комплексне охоплення ключових сегментів туристичної сфери та створює передумови для багатовимірної діагностики організаційно-економічних характеристик регіонального туризму. Водночас суттєве методологічне значення має домінування у вибірці мікро- і малих підприємств (53,3% та 33,3% відповідно), оскільки саме ці суб'єкти найбільшою мірою репрезентують структурну чутливість туристичного бізнесу до коливань ринкової кон'юнктури, інституційних дисфункцій, дефіциту інвестиційних ресурсів, кадрових дисбалансів і безпекових викликів. Їх переважання у структурі респондентів підвищує емпіричну значущість експертних оцінок щодо системних обмежень, адаптаційних можливостей і стратегічних орієнтирів розвитку регіонального туристичного ринку.

За просторовим рівнем діяльності переважають суб'єкти локального (37,8%) та регіонального (35,6%) рівнів, що посилює аналітичну цінність

отриманих оцінок для дослідження внутрішньорегіональних особливостей функціонування туристичного ринку, його просторової диференціації та специфіки територіальної організації туристичної діяльності. Сукупно це дає підстави стверджувати, що залучені експерти є носіями не лише прикладного досвіду господарювання у сфері туризму, а й практичної компетентності щодо ідентифікації системних бар'єрів, інституційних дисфункцій, структурних диспропорцій і стратегічних векторів розвитку регіонального туристичного ринку.

У цілому експертні оцінки засвідчують стійку низхідну тенденцію загального рівня розвитку регіонального туристичного ринку впродовж досліджуваних періодів (рис. 2.13).

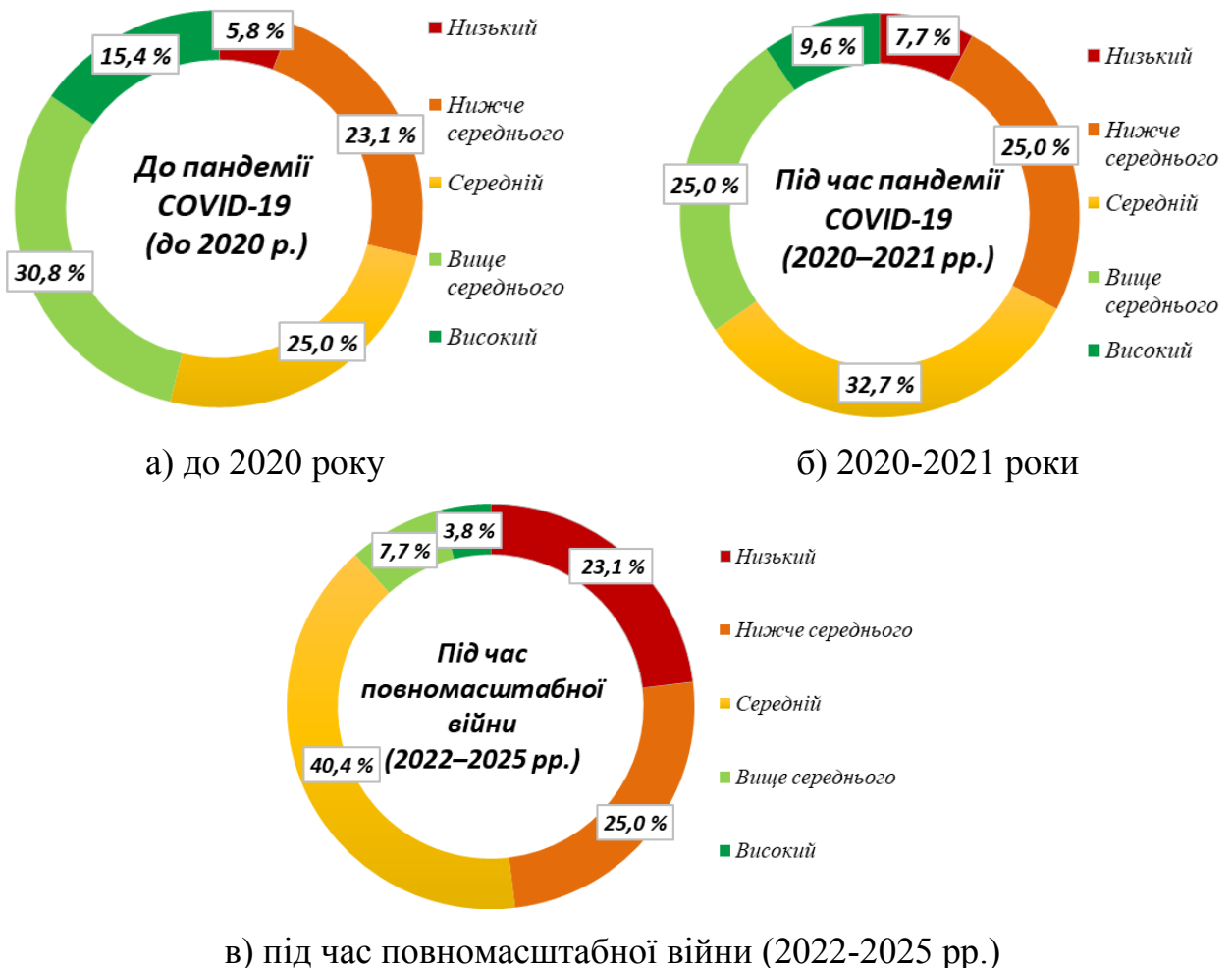


Рис. 2.13. Результати оцінювання загального рівня розвитку регіонального туристичного ринку, 2025 р.

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Примітка: лише 1 варіант відповіді

У допандемійний період, до 2020 р., у структурі відповідей переважали оцінки вище середнього (30,8%) та середній рівень розвитку (25,0%), тоді як сукупна частка позитивних оцінок сягала 46,2%. У 2020–2021 рр., під впливом пандемії COVID-19, відбулося зміщення оціночного розподілу в бік помірно негативних характеристик, так як майже третина експертів кваліфікували економічну стійкість туристичного ринку як середню, а частка високих оцінок скоротилася до 9,6%. У період повномасштабної війни дестабілізаційні процеси суттєво поглибилися, оскільки у структурі відповідей домінували оцінки середнього, нижчого за середній та низького рівнів розвитку, а майже половина респондентів фактично зафіксувала погіршення умов функціонування туристичного бізнесу до низьких і критично обмежених параметрів.

Отриманий розподіл говорить про те, що пандемія COVID-19 започаткувала процес послаблення стійкості регіонального туристичного ринку, однак саме повномасштабна війна зумовила найбільш глибоку деформацію його організаційно-економічних параметрів. Ідеться не лише про зниження ділової активності чи скорочення туристичних потоків, а про накопичення структурних обмежень, які проявляються у звуженні можливостей для інвестиційного відтворення, зростанні безпекових ризиків, ослабленні платоспроможного попиту та погіршенні умов функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Показово, що в умовах війни експертні оцінки зміщуються не до крайніх негативних значень, а концентруються переважно в зоні середнього та нижчого за середній рівнів, що вказує на збереження певного адаптаційного потенціалу ринку, але водночас фіксує його функціонування в режимі нестійкої рівноваги.

У проблемному вимірі це означає, що туристичний ринок Львівської області втрачає ознаки системно збалансованого розвитку та переходить до моделі обмеженого відтворення, за якої підтримується базова активність окремих сегментів, але не формується достатній ресурс для повноцінної модернізації та нарощування конкурентних переваг.

Відтак виявлені тенденції слугують емпіричним підтвердженням посилення системних бар'єрів розвитку туризму та актуалізують необхідність перегляду підходів до регіональної політики у напрямі зміцнення організаційно-економічних засад функціонування туристичної сфери. Результати експертного оцінювання, наведені на рис. 2.14, верифікують гіпотезу про те, що розвиток регіонального туристичного ринку відбувається в умовах акумулювання багаторівневих обмежень.



Рис. 2.14. Результати оцінювання чинників, які інгібують процеси розвитку регіонального туристичного ринку

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Примітка: 5 – найвища оцінка, 0 – найнижча

Серед них найвищий інгібуючий вплив мають безпекові ризики та воєнно-політична нестабільність (4,5 бала), макроекономічна турбулентність й зниження ділової активності (4,0 бала), обмеженість фінансових ресурсів для розвитку суб'єктів туристичного бізнесу (3,9 бала), а також дефіцит кваліфікованого кадрового забезпечення у сфері туризму (3,8 бала). Високі оцінки обмеженості платоспроможного попиту на туристичні послуги та низької інвестиційної привабливості регіонального туристичного ринку (по 3,7 бала) вказують на формування стійкого контуру економічного пригнічення туристичної діяльності, за якого звужуються можливості відтворення, модернізації та розширення ринкової активності. За цих умов погіршення параметрів розвитку туристичного ринку зумовлюється не ізольованою дією окремих бар'єрів, а їх кумулятивним і взаємопосилювальним ефектом, що продукує системні дисфункції в механізмах функціонування туристичної сфери.

Водночас недостатня результативність маркетингового просування туристичного потенціалу регіону та недостатня ефективність державного і регіонального управління розвитком туризму (по 3,5 бала), низький рівень міжсекторальної взаємодії та координації учасників туристичного ринку, а також недостатній рівень розвитку туристичної та супутньої інфраструктури (по 3,3 бала) підтверджують наявність інституційно-організаційних деформацій, які послаблюють спроможність регіонального туристичного ринку до адаптації та структурного оновлення. Навіть нижчі оцінки цифровізації та інноваційної модернізації туристичного бізнесу і транспортно-логістичної доступності туристичних DESTINACIЙ не нівелюють проблемного характеру загальної ситуації, а лише вказують на вторинність цих бар'єрів порівняно з базовими дестабілізаторами.

Поряд з ідентифікацією стримуючих чинників розвитку регіонального туристичного ринку аналітичного значення набуває виявлення домінуючих тенденцій трансформації його організаційно-економічних засад, оскільки вони вказують на напрями структурної перебудови туристичної сфери,

здатність її адаптації до екзогенних шоків і зміну конфігурації ринкової координації. Варто зазначити, що трансформація організаційно-економічних засад регіонального туристичного ринку (рис. 2.15) відбувається в руслі посилення безпекового компонента в організації туристичної діяльності (15 %), що засвідчує перехід безпеки з категорії зовнішніх умов у статус базового структуроутворюючого чинника функціонування туристичного ринку. Не менш істотними ознаками трансформації є посилення орієнтації на внутрішній сегмент туристичного ринку (13,2 %), зміщення попиту в бік короткотривалих і локалізованих туристичних поїздок (12,1 %), підвищення адаптивності суб'єктів туристичного бізнесу до кризових викликів (10,5 %) та переорієнтація інвестиційних рішень на менш ризикові формати туристичної діяльності (10 %).

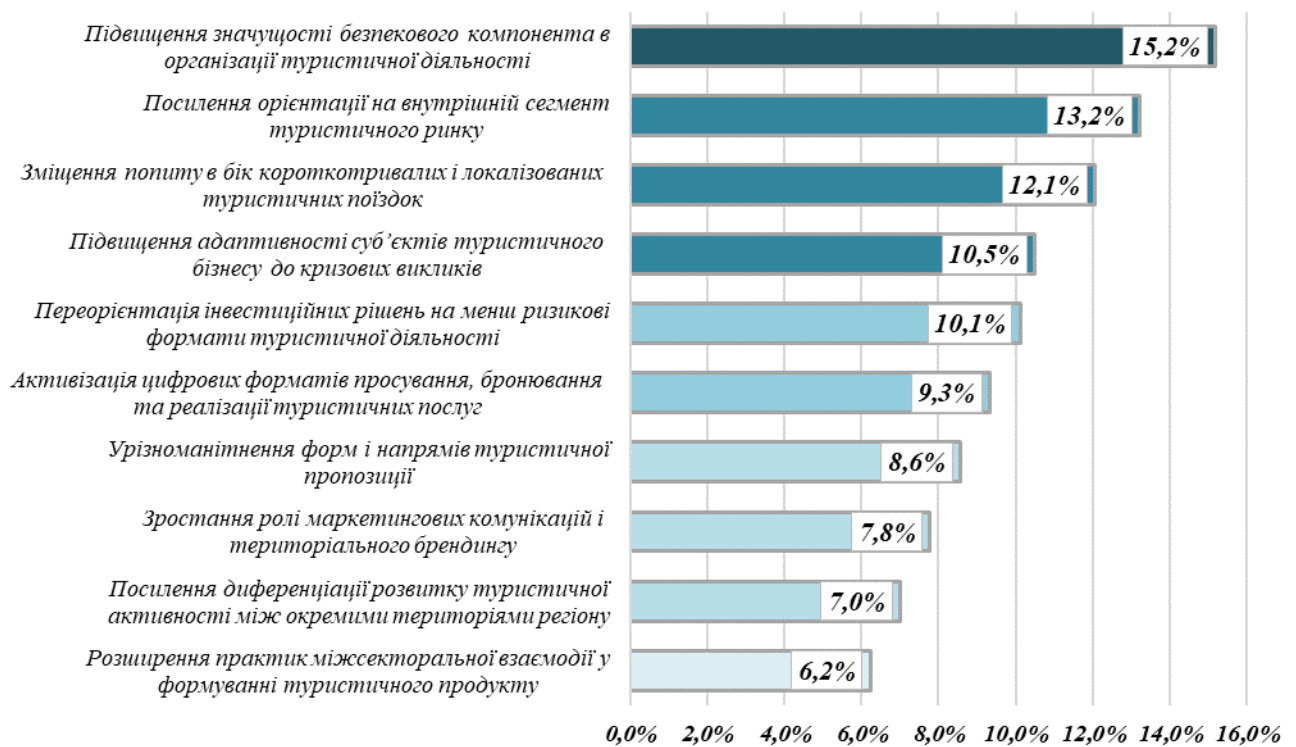


Рис. 2.15. Результати оцінювання домінуючих тенденцій трансформації організаційно-економічних засад регіонального туристичного ринку, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Менш інтенсивними, однак концептуально значущими, є тенденції активізації цифрових форматів просування, бронювання та реалізації туристичних послуг, урізноманітнення видової та функціональної структури туристичної пропозиції, посилення ролі маркетингових комунікацій і територіального брендингу, поглиблення просторової диференціації туристичної активності в межах регіону, а також розширення практик міжсекторальної взаємодії у процесі формування туристичного продукту. Сукупність цих зрушень репрезентує не короткострокову реакцію на кризові дестабілізатори, а процес структурної реконфігурації організаційно-економічної системи регіонального туризму, у межах якої модифікуються просторові параметри попиту, канали секторальної інтеграції, інструменти ринкового позиціонування та інституційні механізми забезпечення конкурентоспроможності. Водночас проблемний характер виявлених трансформацій полягає в тому, що вони розгортаються переважно у форматі вимушеної адаптації, а не випереджальної модернізації, що посилює ризики закріплення територіальних диспропорцій, інституційної фрагментації, сегментарності туристичного ринку та зниження його відтворювального потенціалу.

Зрештою трансформаційні зрушення в організаційно-економічних засадах регіонального туристичного ринку актуалізують потребу в аналізі ефективності чинних інструментів регіональної політики.

В цілому, результати експертного оцінювання, наведені на рис. 2.16, засвідчують асиметричну результативність інструментів регіональної політики розвитку туризму та структурний дисбаланс між її компонентами. Найвищі оцінки отримали розвиток туристично-інформаційного забезпечення (4,1 бала), маркетингове просування туристичного потенціалу регіону (4,0 бала), територіальний брендинг туристичних дестинацій (3,7 бала) та реалізація регіональних стратегій і програм розвитку туризму (3,6 бала), що говорить про відносно вищу ефективність інструментів комунікаційного та програмного супроводу туристичної сфери.

Натомість фінансово-економічний блок регіональної політики характеризується істотно нижчою дієвістю. Найменші оцінки отримали фінансова підтримка туристичних ініціатив і проєктів з боку органів влади, інструменти стимулювання інвестицій у туристичну сферу та механізми підтримки малого і середнього підприємництва у сфері туризму. Відносно низькими залишаються також оцінки інструментів просторового збалансування розвитку туризму (2,1 бала), кадрового забезпечення (2,7 бала) та міжсекторальної і міжінституційної взаємодії (3,0 бала). Це вказує на інституційну обмеженість регіональної політики, за якої переважають репрезентаційно-комунікаційні інструменти, тоді як механізми економічного стимулювання, інвестиційної мобілізації та структурної координації залишаються недостатньо розвиненими. Відтак поточна модель регіональної політики не забезпечує належних передумов для системної модернізації туристичної сфери, підвищення її конкурентоспроможності та розширення потенціалу довгострокового розвитку.



Рис. 2.16. Результати оцінювання чинних інструментів регіональної політики розвитку регіонального туризму

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Примітка: 5 – найвища оцінка, 0 – найнижча

Наявність інституційно-управлінських прогалин у функціонуванні механізмів регіональної політики проявляється у загостренні дисфункцій організаційно-економічної системи регіонального туризму, проблемне поле якої концентрується переважно у фінансово-інвестиційній та інституційно-координаційній площинах (рис. 2.17). Серед них провідне місце у структурі відповідей мають слабка дієвість фінансових стимулів підтримки туристичної діяльності (15,1%), утруднене залучення інвестицій у туристичні проєкти (14,2%) і недостатня узгодженість дій між учасниками туристичного ринку (13,2%). Не менш значущими також залишаються відсутність цілісної системи управління розвитком туризму в регіоні (11,0%) та фрагментарність стратегічного планування (10,0%).

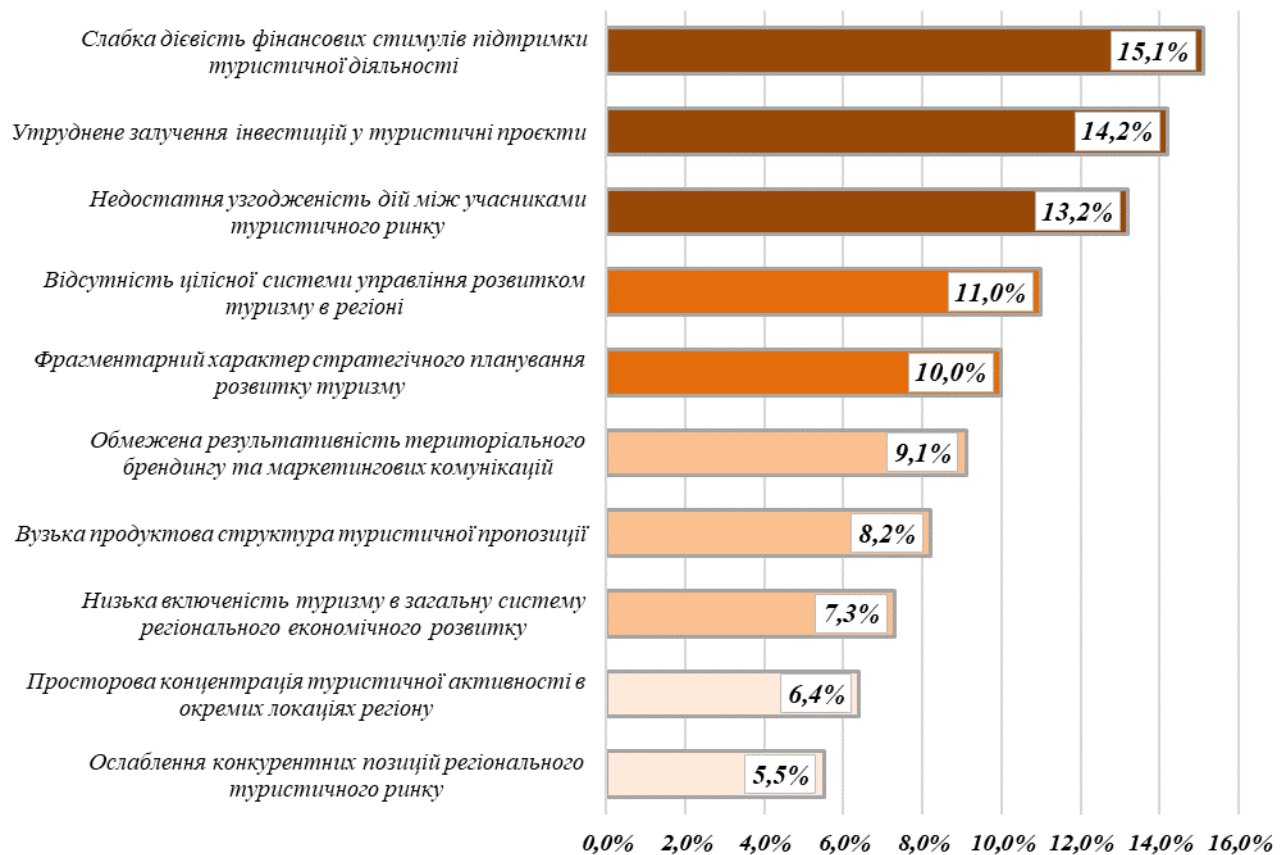


Рис. 2.17. Результати оцінювання найбільш проблемних аспектів функціонування організаційно-економічної системи регіонального туризму, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Водночас, організаційно-економічна система регіонального туризму зберігає недостатній рівень інтегрованості у систему регіонального економічного розвитку, попри те що саме інтенсивність і якість міжсекторальної взаємодії визначають ступінь економічної вбудованості туристичної сфери, масштаби реалізації її мультиплікативного потенціалу та спроможність генерувати синергійні ефекти для суміжних видів економічної діяльності.

Візуалізація даних, представлена на рис. 2.18, засвідчує диспропорційний і структурно незбалансований характер інтегрованості туристичної сфери у систему регіонального економічного розвитку. Найвищі оцінки, за результатами опитування, отримали зв'язки туризму з ресторанним господарством та гастрономічним сектором (4,13 бала), а також із культурною сферою регіону (4,02 бала), що вказує на відносно сформовану функціональну комплементарність у межах суміжних сервісних видів діяльності.



Рис. 2.18. Результати оцінювання рівня інтегрованості туристичної сфери у систему регіонального економічного розвитку

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Примітка: 5 – найвища оцінка, 0 – найнижча

Натомість інтеграція туризму з креативними індустріями, політикою просторового розвитку та програмами підтримки підприємництва залишається доволі слабкою, що підтверджує тезу про інституційну фрагментацію, недостатню міжсекторальну координацію та рівень включення туристичної сфери у механізми стратегічного регулювання регіональної економіки. Таким чином, туристична сфера великою мірою функціонує в межах вузького сервісного контуру й не реалізує в цілому свого мультиплікативного, інвестиційного та просторово-структурного потенціалу як чинника модернізації регіонального розвитку.

Обґрунтування ефективних організаційно-економічних механізмів, інструментів і заходів забезпечення розвитку регіонального туризму передбачає не лише діагностику стримуючих чинників, інституційних деформацій і функціональних обмежень його сучасного стану, а й детермінацію сегментів туристичної діяльності, що мають найвищий потенціал розвитку в середньостроковому часовому горизонті, оцінювання рівня готовності суб'єктів туристичного бізнесу до цифровізації та автоматизації операційних, комунікаційних і сервісних процесів, а також ідентифікацію найбільш перспективних джерел і механізмів фінансового забезпечення, здатних підтримати процеси відтворення, диверсифікації та структурного оновлення туристичної сфери. У підсумку це дозволяє здійснити перехід від констатації наявних дисбалансів до аналітичного обґрунтування комплексу управлінських і економічних рішень, спрямованих на посилення адаптивності, інвестиційної привабливості, технологічної модернізації та довгострокової стійкості регіонального туризму.

Отож, на думку фахівців туристичної сфери, у середньостроковій перспективі до найбільш перспективних сегментів регіонального туризму Львівщини належатимуть культурно-пізнавальний, екологічний, сільський зелений та оздоровчо-рекреаційний туризм, на які сукупно припадає понад 70% експертних оцінок (рис. 2.19).

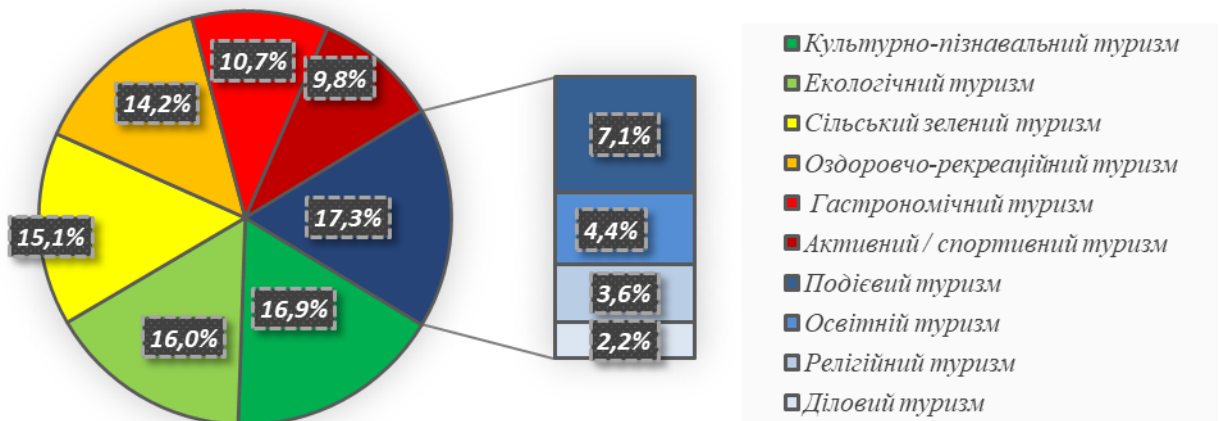


Рис. 2.19. Результати оцінювання сегментів регіонального туризму, які мають найвищий потенціал розвитку в середньостроковій перспективі, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Домінування саме цих сегментів засвідчує, що перспективна модель розвитку туристичного ринку регіону ґрунтується на капіталізації ендогенних конкурентних переваг території, зокрема її природно-рекреаційного потенціалу, культурно-історичної спадщини, ландшафтного різноманіття та сформованих передумов для функціональної диверсифікації туристичної пропозиції.

Відтак, регіональна туристична політика має бути сфокусована на підтримці тих сегментів, які характеризуються найвищим рівнем ресурсної вкоріненості, порівняно вищою стійкістю до дії зовнішніх дестабілізаторів і найбільшим потенціалом мультиплікативного впливу на суміжні види економічної діяльності.

Водночас однією з важливих тенденцій трансформації регіонального туристичного ринку та нарощення його резильєнтності є посилення ролі цифровізації у забезпеченні ефективності бізнес-процесів, розширенні каналів ринкової взаємодії та модернізації наявних сервісних моделей туристичної діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває оцінювання рівня готовності суб'єктів туристичного бізнесу до

впровадження інноваційних технологій, цифрової модернізації операційних, комунікаційних і сервісних процесів, а також адаптації до нових форматів взаємодії зі споживачами.

Як свідчать результати експертного опитування (рис. 2.20), цифрова трансформація туристичного бізнесу перебуває на стадії часткової адаптації, так як у структурі відповідей переважає середній рівень готовності (40,0%), а частка високого і дуже високого рівнів в сукупності становить лише 33,4%. Це говорить про те, що цифрові рішення вже інтегруються у практику господарювання, однак їх поширення залишається нерівномірним, а темпи цифрової модернізації стримуються ресурсними, організаційно-управлінськими та технологічними обмеженнями.

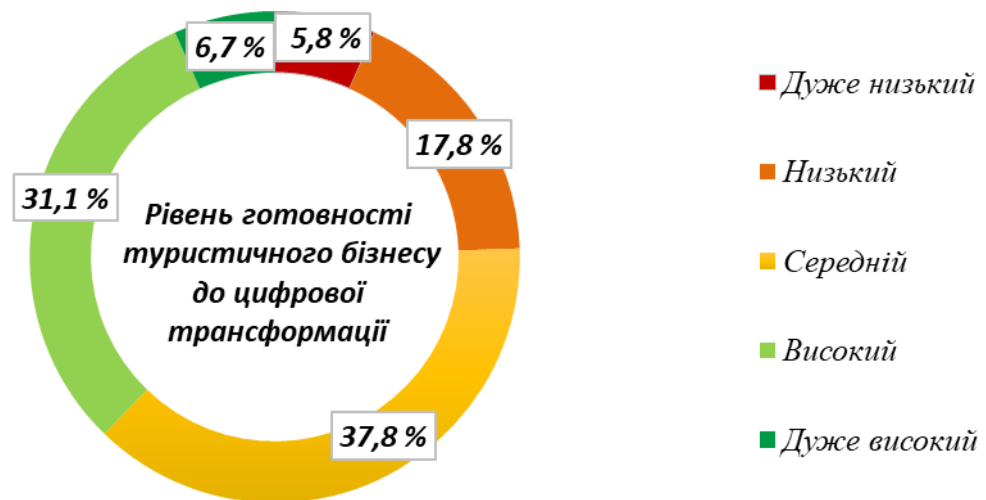


Рис. 2.20. Результати оцінювання рівня готовності туристичного бізнесу до цифрової трансформації, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Примітка: лише 1 варіант відповіді

З огляду на домінування фінансово-інвестиційних стримуючих чинників у системі бар'єрів розвитку регіонального туризму, одним із визначальних напрямів їх нейтралізації є мобілізація ресурсного потенціалу та інституціоналізація більш ефективних механізмів фінансового забезпечення туристичної сфери. За таких умов особливої уваги потребує оцінювання перспективних джерел і фінансових інструментів, здатних сформувати ресурсно-інвестиційне підґрунтя для розширеного відтворення,

структурного оновлення, технологічної модернізації та підвищення конкурентних позицій регіонального туризму.

Загалом фінансова архітектура розвитку регіонального туризму характеризується недостатнім рівнем ринкової капіталізації та суттєвою залежністю від внутрішніх і квазіпублічних джерел ресурсної підтримки. Про це свідчить структура експертних оцінок (рис. 2.21), у якій провідну роль відіграють власні кошти суб'єктів туристичного бізнесу (23,9%), грантові та донорські ресурси (14,7%), державні програми підтримки (13,0%) та механізми державно-приватного партнерства (12,0%).

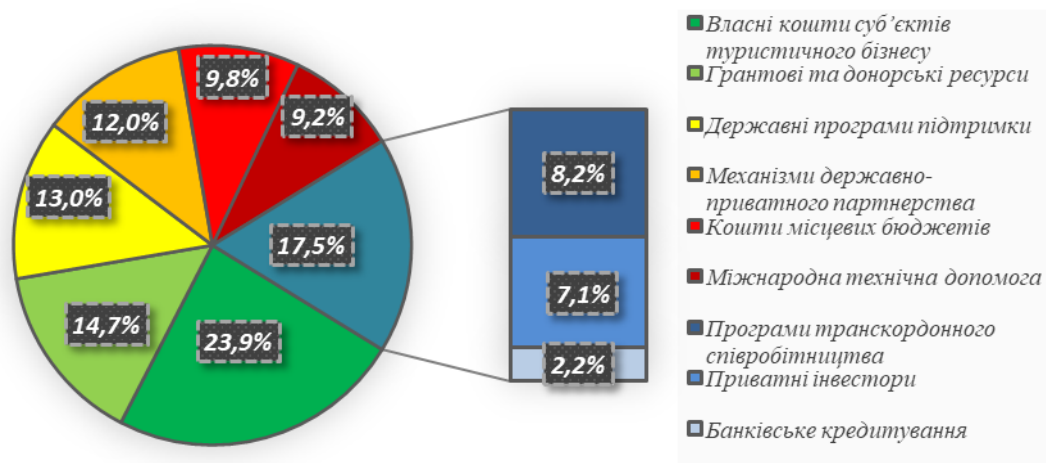


Рис. 2.21. Результати оцінювання перспективних джерел та механізмів фінансового забезпечення розвитку регіонального туризму, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Така композиція можливих джерел фінансування вказує на переважання моделі самофінансування туристичного бізнесу й орієнтації на інституційно підтримувані канали ресурсного забезпечення. Водночас низькі частки приватних інвесторів і особливо банківського кредитування підтверджують слабку інтегрованість туристичної сфери у ринкові фінансові механізми, критично низький рівень інвестиційної довіри та підвищене сприйняття ризикованості туристичної діяльності та, як наслідок, структурну недостатність фінансово-інвестиційного забезпечення регіонального

туризму, що ускладнює формування стійкого ресурсного підґрунтя для його модернізації та розширеного відтворення.

Разом з тим, фінансово-інвестиційні ресурси, на думку представників туристичного бізнесу, насамперед мають спрямовуватися на покращення туристичної та супутньої інфраструктури (16,5%), активізацію інвестиційного забезпечення розвитку туристичної сфери (14,3%) та підвищення транспортної доступності туристичних дестинацій (13,9%), що свідчить про усвідомлення експертами критичної ролі матеріально-технічної бази, логістичної зв'язаності та інвестиційної підтримки у забезпеченні функціональної спроможності регіонального туризму (рис. 2.22).

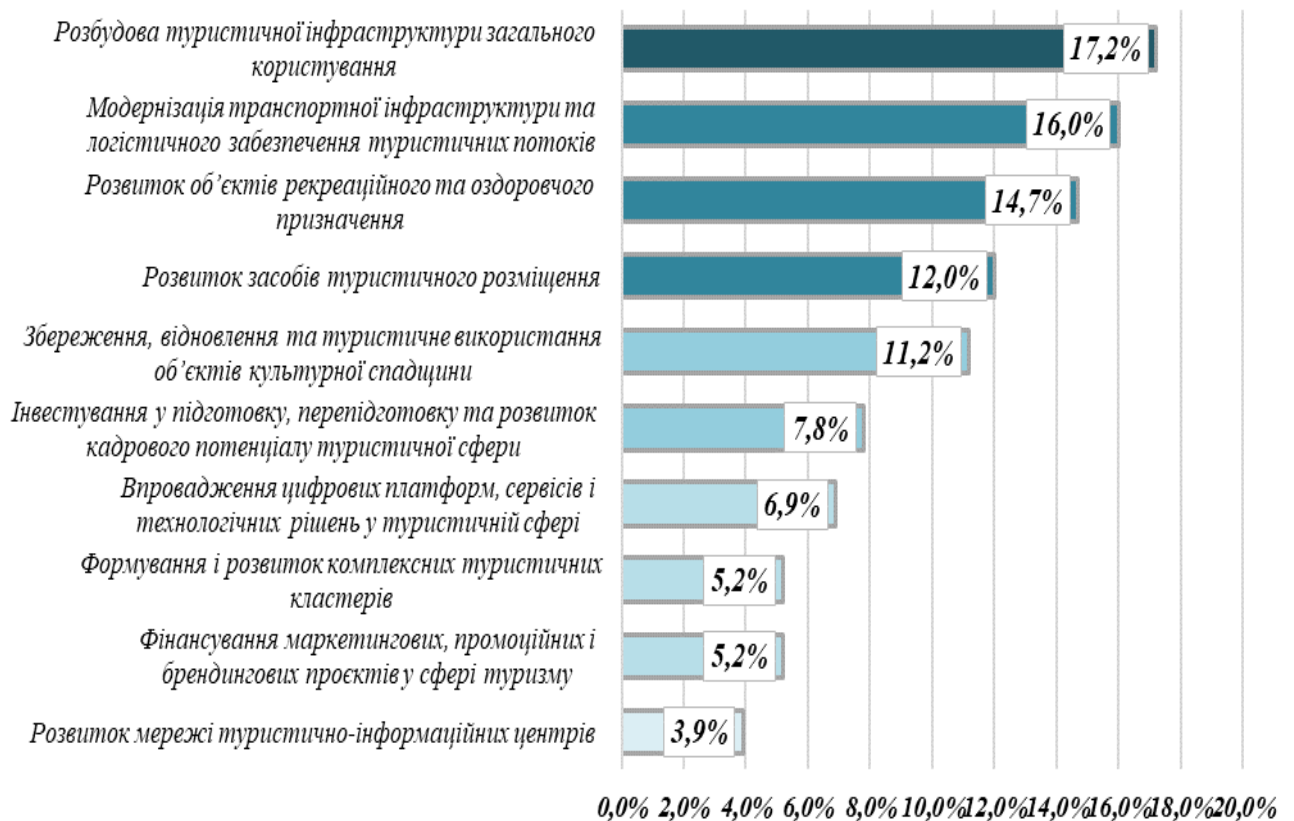


Рис. 2.22. Результати оцінювання пріоритетних напрямів інвестування у розвиток регіонального туризму, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Відносно високою, за результатами опитування, залишається також значущість стимулювання розвитку внутрішнього туризму та посилення маркетингового просування і брендингу регіону, що вказує на необхідність

поєднання інфраструктурних рішень із заходами активізації попиту та посилення ринкового позиціонування території.

Таким чином, інвестиційний вектор розвитку регіонального туризму тяжіє швидше до подолання базових інфраструктурних і просторово-логістичних обмежень, тоді як інституційні, організаційні, кадрові та цифрові складові конкурентоспроможності туристичної сфери не набувають належного рівня інвестиційної пріоритетності, що суттєво звужує можливості їх комплексної модернізації.

Зрештою, як свідчать результати опитування, у контексті зміцнення організаційно-економічних засад розвитку регіонального туризму стратегічні пріоритети його активізації у перспективному вимірі, мають концентруватимуться насамперед у площині модернізації туристичної та супутньої інфраструктури (16,5 %), інвестиційної мобілізації та посилення транспортно-логістичної зв'язаності туристичних дестинацій (по 14,0 % відповідно) (рис. 2.23).

Відтак, дана структура пріоритетів відображає об'єктивну необхідність концентрації управлінського впливу на усуненні базових матеріально-просторових і ресурсних обмежень, що стримують розвиток туристичної сфери.

За таких умов інфраструктурне забезпечення, територіальна доступність та інвестиційна підтримка набувають значення базисних детермінант розвитку, оскільки визначають можливості розширення туристичних потоків, урізноманітнення туристичного продукту, активізації підприємницької діяльності та зміцнення конкурентної стійкості регіонального туризму. Водночас досягнення довгострокових ефектів потребує доповнення цього вектора цифровими, кадровими та інституційно-координаційними компонентами, інтеграція яких забезпечує комплексність модернізації, підвищення адаптивності туристичної сфери та результативності регіональної туристичної політики.

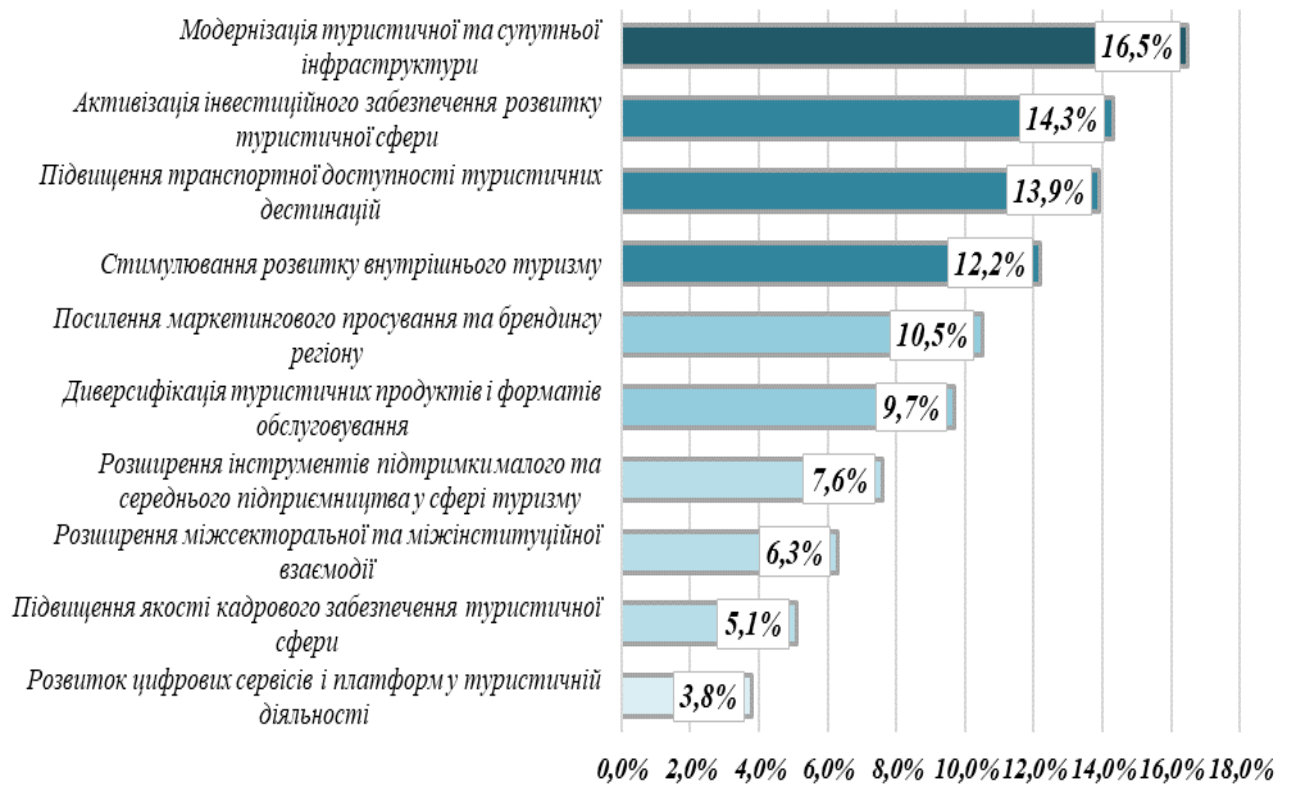


Рис. 2.23. Результати оцінювання пріоритетних напрямів активізації розвитку регіонального туризму в контексті зміцнення його організаційно-економічних засад, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Разом з тим підвищення якості організаційно-економічних засад управління розвитком туристичної сфери зумовлює необхідність ідентифікації найбільш результативних форм взаємодії між ключовими стейкхолдерами туристичного ринку, адже рівень інституційної узгодженості, коопераційної щільності та партнерської інтегрованості істотно посилює здатність бізнес-структур у сфері туризму до мобілізації ресурсів, координації інтересів і реалізації спільних ініціатив розвитку.

За результатами експертного оцінювання (рис. 2.24) встановлено, що найбільш ефективними формами такої взаємодії є партнерство бізнесу та органів влади, кластерна взаємодія (17,1 %), міжмуніципальна кооперація (13,4 %) та співпраця з культурними установами (11,8 %), що зумовлено їх високим інтеграційним потенціалом, спроможністю забезпечувати

територіальну координацію дій, узгодження управлінських рішень і формування комплексного туристичного продукту. Це дає підстави розглядати зазначені форми співпраці як організаційну основу зміцнення інституційної спроможності та функціональної цілісності регіональної туристичної системи.



Рис. 2.24. Результати оцінювання форм взаємодії між учасниками туристичного ринку, які є найбільш результативними для розвитку регіонального туризму, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Водночас виявлені тенденції та проблемні аспекти функціонування регіонального туристичного ринку дали змогу виокремити комплекс організаційно-управлінських та економічних заходів органів державної і місцевої влади (рис. 2.25), реалізація яких забезпечуватиме інгібування деструктивних процесів, структурну оптимізацію регіонального туристичного ринку та посилення його резистентності й резильєнтності в умовах макроекономічної нестабільності.



Рис. 2.25. Результати оцінювання управлінських заходів, спрямованих на активізацію розвитку регіонального туризму та зміцнення його організаційно-економічних засад, 2025 р., %

Джерело: складено за результатами експертного опитування

Примітка: 5 – найвища оцінка, 0 – найнижча

Відтак економічний блок заходів, на думку експертів, має фокусуватися передусім на розширенні ресурсної бази туристичної сфери,

зниженні фінансових бар'єрів для суб'єктів ринку та формуванні передумов для інвестиційного й інфраструктурного оновлення шляхом запровадження дієвих фінансових механізмів підтримки суб'єктів туристичного бізнесу, застосування податкових і фінансово-кредитних стимулів для розвитку туристичної діяльності, стимулювання інвестицій у розвиток туристичної та супутньої інфраструктури, розвитку механізмів грантової, інвестиційної та програмної підтримки туристичних ініціатив і проєктів, створення сприятливих економічних умов для розвитку малого і середнього підприємництва у сфері туризму.

З іншого боку, в організаційно-управлінському плані пріоритетного значення набувають заходи із посилення координації між органами влади, суб'єктами туристичного бізнесу та іншими стейкхолдерами, формування дієвих інституційних механізмів управління розвитком туризму на регіональному та місцевому рівнях, удосконалення системи стратегічного планування розвитку регіонального туризму, розвиток механізмів міжсекторального та міжмуніципального партнерства, запровадження системного моніторингу, аналітичного супроводу та оцінювання розвитку туристичного ринку.

Узагальнення результатів дослідження дають підстави стверджувати, що розвиток регіонального туристичного ринку відбувається під впливом сукупності безпекових, макроекономічних, фінансово-інвестиційних та інституційних детермінант, які формують системні обмеження його функціонування, знижують відтворювальний потенціал і ускладнюють реалізацію конкурентних переваг.

Разом з тим, модель регіональної туристичної політики характеризується асиметричною результативністю, коли за відносно вищої дієвості інформаційно-комунікаційних і програмних інструментів недостатньо розвиненими залишаються фінансово-економічні, інвестиційні та координаційні механізми, що, у підсумку, стримує комплексну модернізацію та системний розвиток туристичної сфери.

Таким чином, встановлені структурні диспропорції, інституційні обмеження та недостатня дієвість наявного інструментарію актуалізують потребу в обґрунтуванні стратегічних пріоритетів розвитку регіонального туризму в умовах війни та повоєнної відбудови, формуванні організаційно-економічного механізму його удосконалення та детермінації інструментів підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону.

Висновки до розділу 2

1. Розроблено метод комплексного оцінювання результативності трансформації туристичної сфери регіону, який ґрунтується на інтегрованому врахуванні туристичного потенціалу території, якості регіонального управління туризмом і динаміки розвитку туристичної сфери. Метод передбачає визначення відповідних часткових індексів та їх агрегування в інтегральний показник, що дає змогу здійснювати порівняльне оцінювання регіонів, виявляти міжрегіональні відмінності, визначати рівень реалізації туристичного потенціалу й оцінювати результативність регіональної туристичної політики. Його апробація на прикладі Львівської, Закарпатської та Івано-Франківської областей підтвердила аналітичну придатність запропонованого інструментарію. Розроблена матриця позиціонування регіонів забезпечує їх стратегічну класифікацію, ідентифікацію проблем розвитку та обґрунтування диференційованих напрямів удосконалення регіональної туристичної політики.

2. На основі експертного оцінювання здійснено комплексну діагностику стану регіонального туристичного ринку Львівської області та встановлено накопичення взаємопов'язаних безпекових, макроекономічних, фінансово-інвестиційних, кадрових й інституційно-управлінських обмежень. Домінуючими стримуючими чинниками визначено безпекові ризики та воєнно-політичну нестабільність, макроекономічну турбулентність, дефіцит фінансових ресурсів, кадрові дисбаланси, обмеженість платоспроможного

попиту і низьку інвестиційну привабливість. Їх сукупний вплив звужує можливості відтворення та структурного оновлення туристичної сфери, послаблює її адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

3. Виявлено, що трансформація організаційно-економічних засад регіонального туристичного ринку має переважно реактивно-адаптаційний характер. Її основними проявами є посилення безпекової складової туристичної діяльності, переорієнтація на внутрішній сегмент ринку, локалізація туристичних потоків, зростання попиту на короткотривалі поїздки, підвищення адаптивності суб'єктів туристичного бізнесу та зміщення інвестиційних рішень у бік менш ризикових форматів господарювання. Водночас активізація цифрових технологій, диверсифікація туристичної пропозиції та розвиток маркетингових комунікацій поки що не забезпечують переходу від вимушеної адаптації до випереджальної модернізації туристичної сфери.

4. Встановлено асиметричну результативність чинних інструментів регіональної туристичної політики. Порівняно вищу дієвість демонструють туристично-інформаційне забезпечення, маркетингове просування, територіальний брендинг і програмно-стратегічний супровід, тоді як фінансова підтримка, інвестиційне стимулювання, підтримка малого і середнього підприємництва, кадрове забезпечення та міжсекторальна координація залишаються недостатньо розвиненими. Низький рівень інтегрованості туризму з політикою просторового розвитку, креативними індустріями та програмами підтримки підприємництва обмежує реалізацію його мультиплікативного потенціалу і посилює інституційну фрагментацію туристичної сфери.

5. Обґрунтовано, що перспективна модель розвитку регіонального туристичного ринку має базуватися на капіталізації ендегенних конкурентних переваг території та пріоритетному розвитку культурно-пізнавального, екологічного, сільського зеленого й оздоровчо-рекреаційного туризму. Їх ресурсна вкоріненість, відносна стійкість до зовнішніх

дестабілізаторів і здатність створювати мультиплікативні ефекти визначають доцільність концентрації на них інструментів регіональної політики. Формування стійкої моделі розвитку потребує посилення фінансово-інвестиційного забезпечення, цифрової модернізації, інституційної координації, міжсекторальної взаємодії та інтеграції туризму в загальну систему стратегічного розвитку регіону.

Результати досліджень автора щодо аналізування сучасного стану, тенденцій розвитку та оцінювання трансформації туристичної сфери регіонів України висвітлено у публікаціях [66; 68; 69; 107; 148; 150; 153].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

3.1. Стратегічні напрями розвитку регіонального туризму в умовах війни та повоєнної відбудови

Потреба в дослідженні стратегічних напрямів розвитку регіонального туризму в умовах війни та повоєнної відбудови зумовлена глибокими трансформаційними процесами в соціально-економічному просторі України. Туризм є однією з найбільш мультиплікативних галузей економіки, відтак, традиційно виконує важливі функції стимулювання приватного підприємництва, розвитку інфраструктури, підвищення зайнятості та формування позитивного іміджу територій. Проте, повномасштабна війна спричинила безпрецедентні виклики для вітчизняної туристичної сфери, у тому числі умовно тилових регіонів, як от руйнування матеріально-технічної бази, зниження туристичних потоків, зміна поведінкових моделей споживачів, погіршення інвестиційної привабливості територій, посилення безпекових ризиків тощо.

За нинішньої ситуації регіональний туризм набуває нових функціональних характеристик, трансформується з класичного інструменту економічного зростання у важливий елемент забезпечення соціальної стійкості, психологічної реабілітації населення та збереження культурної ідентичності. При тому, за лімітації розвитку інших видів економічної діяльності збільшується потенціал розвитку внутрішнього туризму, локальних туристичних маршрутів та формування безпечних туристичних дестинацій у відносно стабільних регіонах. Але, при тому, посилюється функція регіональних та місцевих органів влади в координації туристичної діяльності, інтеграції бізнесу, громад та інституцій у процес формування адаптивних стратегій розвитку.

Зауважимо й на тому, що повоєнна відбудова України відкриває нове вікно можливостей для переосмислення стратегічних підходів до розвитку багатьох видів економічної діяльності, у тому числі туризму на регіональному рівні. Йдеться про відновлення зруйнованої інфраструктури, утім на засадах застосування інноваційних моделей розвитку, передовсім цифровізації туристичних послуг, формування смарт-дестинацій, розвитку сталого, інклюзивного та циркулярного туризму. Важливою стає й інтеграція регіонів у європейський та світовий туристичний простір за разом зі гармонізацією стандартів якості, безпеки та сервісу.

Таким чином, сучасні виклики потребують наукового обґрунтування стратегічних напрямів розвитку регіонального туризму з урахуванням ризиків воєнного часу, потреб відновлення економіки та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності територій. Особливої значимості набуває розробка механізмів підвищення інвестиційної привабливості туристичної сфери, стимулювання розвитку МСП, активізації ДПП, ефективного використання локальних ресурсів і потенціалу громад. Сьогодні в запиті формування нової парадигми стратегічного управління поступом регіонального туризму, відповідної умовам нестабільності та ефективному відновленню галузі у повоєнний період, соціально-економічному розвитку регіонів і підвищенню якості життя населення.

Особливо важливим, на наш погляд, стає цілісний стратегічний підхід до розвитку регіонального туризму з урахуванням безпекових обмежень, потреби в відновленні інфраструктури, трансформації туристичного попиту, інституційного та інноваційного переосмислення галузі. У такому світлі доцільним є виокремлення послідовних кроків зростання, спрямованих на системність і адаптивність трансформаційних процесів у туристичній сфері. На рис. 3.1 наведено авторське бачення ключових етапів (кроків) стратегічного розвитку регіонального туризму України в умовах війни та повоєнної відбудови.



Рис. 3.1. Стратегічна етапність розвитку регіонального туризму в умовах війни та повоєнної відбудови в Україні

Джерело: авторська розробка

Визначені напрями, на нашу думку, обумовлені глибинними трансформаціями соціально-економічного середовища, порушенням традиційних туристичних потоків, руйнуванням інфраструктури та суттєвим зростанням безпекових ризиків в регіонах України.

Наголосимо, що за війни та складних соціально-економічних умов туризм перестає бути виключно сферою дозвілля, але перетворюється на важливий інструмент економічного відновлення, соціальної стабілізації та формування позитивного міжнародного іміджу України. Саме тому слід працювати над формуванням нової стратегічної парадигми розвитку регіонального туризму зі врахуванням викликів воєнного часу та орієнтацією на довгострокову стійкість цієї галузі. Вважаємо, що визначені нами кроки мають не декларативний, а критично необхідний характер і слугують базисом для системного перезапуску туристичної сфери.

Передусім, забезпечення безпекової основи та зонування туристичних територій є фундаментальною передумовою для туризму й попиту на туристичні послуги. Логічно, що за війни безпека стає визначальним чинником вибору туристичної дестинації, а її відсутність фактично унеможливорює функціонування галузі. Чітке зонування територій за рівнем ризику мінімізуватиме загрози для споживачів туристичних послуг, оптимізуватиме управлінські рішення з відкриття або обмеження доступу до певних локацій. Упровадження систем оперативного інформування та реагування, по суті, створює передумови для підвищення довіри з боку споживачів туристичних послуг і це необхідно для відновлення попиту. Позаяк, інтеграція безпекових стандартів у туристичні продукти надає додаткові конкурентні переваги тим регіонам, які звертають увагу на розвиток туризму.

Не менш важливим є відновлення та модернізація туристичної інфраструктури як матеріальної основою функціонування галузі. Адже, руйнування транспортних мереж, об'єктів розміщення, культурної та рекреаційної інфраструктури лімітують розвитку туризму, який потребує

системного відновлення. Водночас повоєнна відбудова створює унікальне «вікно можливостей» для переходу від застарілих моделей до сучасних, інноваційних рішень. Модернізація інфраструктури на засадах енергоефективності, інклюзивності та цифровізації спрямована на покращення якості туристичних послуг та забезпечення довгострокової економічної ефективності й екологічної стійкості. Відтак, досягнення цього пріоритету регіональної політики в сфері розвитку туризму має подвійний ефект: відновлювальний (ліквідація наслідків руйнувань) і трансформаційний (формування нової якості туристичного середовища).

Вкажімо на те, що переорієнтація на внутрішній туризм і формування нових туристичних продуктів є об'єктивною відповіддю на обмеження міжнародної мобільності та зниження в'їзного туристичного потоку. Внутрішній туризм у таких умовах розглядається достатньо потужним драйвером підтримки галузі, чинником циркуляції фінансових ресурсів у межах національної економіки. Розробка нових маршрутів і продуктів, орієнтованих на безпечні регіони, природні ресурси та локальну культурну спадщину, диверсифікує туристичну пропозицію та підвищує її адаптивність до змін попиту.

Затребуваним стає розвиток нішевих видів туризму (до прикладу, військово-патріотичного та меморіального), які мають і економічний потенціал, і реалізують суттєву соціальну функцію збереження історичної пам'яті та формування національної ідентичності зі створенням додаткової цінності туристичного продукту, сприянням його диференціації на внутрішньому і міжнародному ринках.

Додатково аргументуємо на тому, що інституційне посилення та розвиток партнерств потрібно вважати чинником ефективної реалізації стратегічних змін у регіональному туристичному комплексі, коли фрагментарність управління, недостатня координація між стейкхолдерами та обмеженість ресурсів погіршують відновлювальні процеси.

Формування туристичних кластерів, створення організацій управління

дестинаціями та розвиток міжсекторної взаємодії вважаємо необхідними для консолідації ресурсів, підвищення якості управлінських рішень і забезпечення комплексного методу розвитку територій. Залучення міжнародних партнерів і донорських організацій відкриває доступ до фінансових, технологічних та експертних ресурсів як альтернативи обмеженого внутрішнього фінансування. Позаяк, інституційний розвиток забезпечує координацію дій та підвищує спроможність регіонів до ефективного відновлення та розвитку.

Цифровізацію і просування туристичних дестинацій вважаємо ще одним стратегічним напрямом, необхідність якого стосується трансформацій в поведінці споживачів, посиленні ролі цифрових технологій у формуванні туристичного попиту. Використання онлайн-платформ, мобільних додатків, цифрових карт і віртуальних турів підвищує доступність інформації, спрощує процеси планування подорожей і забезпечення кращої взаємодії з туристами. Водночас цифрові інструменти є більш досконалим каналом просування регіонів, дозволяють покращувати імідж навіть в умовах обмежених фізичних переміщень. Популяризація бренду українських регіонів як безпечних, автентичних і стійких дестинацій має важливе значення для відновлення довіри міжнародної спільноти та залучення туристів у довгостроковій перспективі.

Ще один аспект це інтеграція принципів сталого розвитку та підвищення стійкості галузі як стратегічного фактору забезпечення її довготривалої конкурентоспроможності. Повномасштабна війна загострила питання раціонального використання ресурсів, соціальної згуртованості та екологічної безпеки, а, відтак, переосмислення поглядів на поступ регіонального туризму. Вважаємо, що орієнтація на сталий розвиток забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, мінімізує негативні наслідки та підвищує адаптивність галузі до кризових впливів.

У такому світлі зростає роль людського потенціалу у вигляді

кваліфікованих кадрів здатних впроваджувати інновації, покращувати якість послуг і ефективізувати менеджмент змін. Підтримка місцевих громад посилює їх економічну активізацію та формує локальні інтереси в розвитку туризму у світлі його сталості.

Відтак, реалізація зазначених стратегічних кроків дозволяє, з одного боку, відновити туристичну сферу після руйнівного впливу війни та, з іншого боку, закласти підґрунтя для її якісно нового розвитку. Комплексне впровадження інструментів у цьому векторі забезпечує формування безпечного, інноваційного, конкурентоспроможного та стійкого туристичного середовища, здатного виконувати функцію драйвера відновлення регіонів України.

Зауважимо, що системна трансформація регіонального туризму в умовах воєнних викликів потребує чіткого стратегічного бачення та структуризації інструментарію державної і регіональної політики. З огляду на ці обставини, доцільним вбачається виокремлення базових стратегічних орієнтирів стосовно адаптації регіонального туристичного сектора до умов підвищеної невизначеності, збереження його функціональності та створення передумов для подальшого відновлення. Відтак, на рис. 3.2 наведено авторське бачення стратегічних напрямів розвитку регіонального туризму в умовах війни в Україні, які комплексно відображають безпекові, економічні, соціальні, інноваційні та інституційні пріоритети трансформації досліджуваної галузі.

Їх виокремлення також обумовлено тим, що умови повномасштабної війни в тій, чи іншій мірі, але трансформують пріоритети регіональної політики розвитку туризму, зумовлюють необхідність переходу від класичних моделей зростання до адаптивних, безпеково орієнтованих та соціально спрямованих.

Стратегічні пріоритети	Актуалітети та характеристика регулюючого впливу
Формування безпеково орієнтованої туристичної інфраструктури	У воєнний період безпека стає прямою базовою передумовою туризму; адаптація туристичних об'єктів до умов підвищених ризиків (наявність укриттів, систем оповіщення, планів евакуації), зонування територій за рівнем безпеки, а також інформування туристів про потенційні загрози.
Розвиток внутрішнього та локального туризму	Посилення здатності до забезпечення мінімального рівня економічної активності у сфері туризму навіть в умовах обмеженої мобільності населення та високих ризиків через стимулювання короткострокових поїздок, розвиток локальних туристичних продуктів, підтримку регіональних маршрутів та дестинацій.
Інтеграція туризму в політику соціальної підтримки та реабілітації	В умовах війни туризм набуває нових соціальних функцій, зокрема у сфері психологічного відновлення населення, підтримки ВПО, військових та їхніх родин; розвиток рекреаційних, оздоровчих, зелених та терапевтичних форм туризму стає важливим інструментом підвищення соціальної стійкості, збереження людського капіталу та посилення суспільної згуртованості.
Цифровізація та інноваційна трансформація туристичних послуг	Обмеження фізичної мобільності та підвищені ризики стимулюють розвиток цифрових інструментів у туризмі (онлайн-платформ бронювання, віртуальних турів, цифрових гідів, систем управління туристичними потоками, ін.) задля підтримки інтересу до туристичних дестинацій та формування нових моделей взаємодії з клієнтами, підвищення гнучкості та адаптивності туристичної сфери в умовах невизначеності.
Інституційна координація та підтримка туристичного бізнесу	Кризові умови потребують посилення ролі регіональних органів влади у координації дій усіх учасників туристичного ринку; необхідне впровадження програм підтримки бізнесу (фінансових, податкових, консультаційних), розвиток ДПП, залучення міжнародної технічної допомоги для забезпечення виживання суб'єктів туристичної діяльності та збереженні інституційної спроможності галузі до відновлення у повоєнний період.

Рис. 3.2. Стратегічні пріоритети збереження і відновлення туристичної сфери регіону в умовах повномасштабної війни в Україні

Джерело: авторська розробка

Першим стратегічним пріоритетом регіональної політики розвитку

туристичної сфери в умовах повномасштабної війни, на нашу думку, доцільно визначити формування безпеково орієнтованої туристичної інфраструктури. Аргументація тут в тому, що в сучасних умовах безпека, беззаперечно, слугує базовою потребою та водночас є визначальним фактором функціонування та відновлення туристичної діяльності на загал. Високий рівень воєнних ризиків, загрози ракетних ударів, мінна небезпека, нестабільність транспортного сполучення та обмеженість доступу до низки територій формують принципово нові вимоги до організації туристичного простору. Відповідно, традиційні підходи до розвитку інфраструктури втрачають актуальність, поступаються рішенням, які інтегрують безпекові компоненти на всіх етапах створення та функціонування туристичного продукту.

Формування безпеково орієнтованої інфраструктури передбачає, окрім суто безпосередніх безпекових інфраструктурних об'єктів, на кшталт, облаштування укриттів, систем оповіщення, безпечних логістичних маршрутів і маркування територій, створення комплексної системи управління ризиками з цифровими інструментами моніторингу, оперативного інформування та координації дій усіх стейкхолдерів.

Потрібно й впроваджувати стандарти безпеки у сфері розміщення, транспорту, харчування та рекреації заради забезпечення належного рівня захисту туристів і персоналу. Політика у цьому векторі сприятиме підвищенню довіри до регіону як туристичної дестинації, відтак, підтримці внутрішнього туризму і для майбутнього відновлення міжнародних туристичних потоків.

Реалізація на практиці цього пріоритету створить засади для поступового відновлення туристичної активності навіть в умовах підвищеної невизначеності, забезпечить мінімізацію ризиків і втрат, підвищить адаптивність туристичної сфери до кризових впливів, ін. В довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню конкурентоспроможного та стійкого туристичного середовища, за якого безпека є інтегрованою компонентою

якості туристичного продукту та важливою конкурентною перевагою регіону та/чи територіальної громади.

До пріоритетних напрямів регіональної політики розвитку туристичної сфери в умовах повномасштабної війни віднесемо й розвиток внутрішнього та локального туризму як інструменту підтримання економічної життєздатності галузі. Підтвердження стосовно актуалізації цього вектору регіональної політики знаходимо у звуженні можливостей міжнародної туристичної мобільності, зниженні платоспроможного попиту та переорієнтації поведінкових моделей споживачів у бік безпечних, короткотривалих і територіально наближених подорожей. Внутрішній туризм може розглядатися компенсаторним механізмом для забезпечення мінімально необхідного рівня економічної активності як безпосередньо в цій галузі, так і в суміжних галузях.

Розвиток локального туристичного сегмента передбачає активізацію використання ендегенних ресурсів регіону, зокрема природних, культурно-історичних та соціальних активів з формуванням доступних, гнучких й адаптивних туристичних продуктів. Стимулювання короткострокових поїздок, наприклад, в межах одного регіону або сусідніх громад, сприяє збереженню попиту на туристичні послуги навіть за умов високих безпекових ризиків і транспортних обмежень. Прикладною є підтримка локальних маршрутів і дестинацій, які можуть функціонувати в умовах відносної безпеки та зі залученням малих форм підприємництва для вищої гнучкості й швидкості адаптації до змін середовища.

Додамо, що окрім економічного ефекту розвиток внутрішнього та локального туризму реалізує соціальну функцію, сприяє психологічному відновленню населення, зміцненню соціальної згуртованості та підтримці місцевих громад. Відповідно, реалізація цього стратегічного пріоритету зменшує глибину кризових явищ у туристичній сфері, а також формує підґрунтя для її подальшого відновлення на основі внутрішнього попиту, підвищує стійкість регіональних туристичних систем до зовнішніх шоків.

В системі пріоритетів регіональної політики розвитку туристичної сфери в умовах повномасштабної війни особливого значення набуває інтеграція туризму в політику соціальної підтримки та реабілітації населення. Йдеться про трансформацію функціонального призначення туризму, який у кризових умовах виходить за межі суто економічної діяльності та набуває виразного соціального змісту. Масштабні психологічні травми, зумовлені воєнними діями, вимушене переміщення населення, зростання рівня стресу та емоційного виснаження актуалізують потребу у впровадженні ефективних інструментів відновлення людського потенціалу. Саме в цьому контексті туристична сфера з її рекреаційними, оздоровчими та соціально-комунікативними можливостями спроможна виконувати важливу компенсаторну та відновлювальну функцію.

Вкажімо на те, що реалізація цього пріоритету передбачає розвиток спеціалізованих форм туризму для різних соціальних груп, зокрема ВПО, військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей. Це про формування доступних програм рекреації, оздоровлення, психологічної реабілітації, розвиток зеленого та терапевтичного туризму, які базуються на використанні природних ресурсів і сприятливого середовища для відновлення фізичного та психоемоційного стану тощо. Додатковим аспектом є інтеграція таких ініціатив у ширші соціальні програми регіонального розвитку зі забезпеченням їх системності, цільової спрямованості та фінансової підтримки.

Важливо зауважити на тому, що з позиції стратегічної доцільності поєднання туристичної діяльності з інструментами соціальної політики створює мультиплікативний ефект. З одного боку, забезпечується підтримка вразливих категорій населення та зниження соціальної напруги, а, з іншого, – активізується економічна діяльність у туристичній сфері та суміжних видах економічної діяльності. Відповідно, інтеграція туризму в політику соціальної підтримки та реабілітації сприяє підвищенню соціальної стійкості регіонів, збереженню людського капіталу, формуванню передумов для їх

збалансованого розвитку, ін.

Саме за повномасштабної війни стратегічним пріоритетом регіональної політики розвитку туристичної сфери стає цифровізація та інноваційна трансформація туристичних послуг. Причина – радикальна зміна умов функціонування галузі та необхідність забезпечення її безперервності. Обмеження фізичної мобільності населення, підвищений рівень безпекових загроз, нестабільність логістичних зв'язків знижують можливості традиційного споживання туристичних послуг. Цифрові технології стають, попри допоміжний інструмент, критично важливим фактором підтримки попиту, збереження комунікації з споживачами та формування нових форматів туристичного досвіду.

Згідно авторської позиції, інноваційна трансформація туристичних послуг передбачає активне впровадження онлайн-платформ бронювання, цифрових гідів, інтерактивних карт, систем управління туристичними потоками, розвиток віртуальних турів і доповненої реальності. Таким чином забезпечується доступ до інформації та сервісів у дистанційному форматі, підтримується інтерес до туристичних дестинацій (навіть попри обмежену фізичну присутність туристів). Паралельно цифровізація сприяє підвищенню прозорості ринку, оптимізації операційної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу та зниженню трансакційних витрат за ситуації ресурсних обмежень.

З позицій стратегічної адаптації, цифрові рішення формують основу для підвищення гнучкості та стійкості туристичної сфери, забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та можливість масштабування інноваційних практик. Додамо, що цифрова трансформація відкриває нові можливості для просування регіональних туристичних продуктів на ринках, формує сучасний імідж дестинацій. Відтак, реалізація цього пріоритету дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових факторів, а також покращити підґрунтя для якісної модернізації туристичної сфери у повоєнний період.

А ситуації війни вагомого значення, на нашу думку, набуває такий

стратегічний пріоритет регіональної політики розвитку туристичної сфери, як інституційна координація та підтримка туристичного бізнесу. Причиною зазначеного є необхідність збереження функціональної цілісності галузі в умовах глибоких кризових деформацій. Адже фрагментація ринку, скорочення попиту, обмеженість фінансових ресурсів та підвищені операційні ризики ускладнюють діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, посилюють координаційну роль регіональних органів влади. Відповідно, саме інституційна спроможність публічного сектору визначає здатність забезпечити узгодженість дій між бізнесом, громадами та іншими стейкхолдерами, мінімізує втрати та запобігає руйнації ринкових зв'язків.

Ми вважаємо, що практична апробація цього пріоритету передбачає формування системи комплексної підтримки туристичного бізнесу з охопленням фінансових, податкових, організаційних та консультаційних інструментів. Мова йде про запровадження програм пільгового кредитування, грантового фінансування, податкових стимулів, створення платформ для обміну інформацією та кращими практиками адаптації до кризових умов тощо. Невід'ємним компонентом стає розвиток механізмів ДПП задля акумуляції ресурсів під реалізацію інфраструктурних і маркетингових проєктів, залучення міжнародної технічної допомоги як джерела фінансування та експертної підтримки. Такі методи є шляхом до стабілізації поточної діяльності підприємств, підвищення їх інституційної стійкості.

З позицій довгострокового розвитку, посилення інституційної координації створює передумови для збереження кадрового, підприємницького та організаційного потенціалу туристичної сфери і це критично важливо для її подальшого відновлення. Більше того, узгодженість політик, наявність ефективних механізмів підтримки та інтеграція з міжнародними інституціями формують стійке інституційне середовище з адаптацією галузі до нових викликів. Відповідно, імплементація цього стратегічного пріоритету пом'якшує негативні наслідки кризи та водночас

закладає організаційно-економічні основи для відновлення й модернізації туристичного бізнесу у повоєнний період.

Вважаємо, що загальна актуальність визначення вищенаведених напрямів полягає в їх комплексному характері з охопленням безпекових, економічних, соціальних, технологічних та інституційних аспектів поступу туризму. Вони відповідають ключовим викликам воєнного часу та створюють основу для формування стійкої, конкурентоспроможної, соціально орієнтованої моделі регіонального туристичного комплексу, здатної забезпечити ефективне відновлення галузі в умовах повоєнної трансформації економіки України.

Позаяк, повоєнна відбудова національної економіки України формує нові передумови, але і виклики для розвитку регіонального туризму, вимагає переосмислення його стратегічних орієнтирів з урахуванням принципів сталості, інклюзивності та конкурентоспроможності. У такому світлі особливої значимості набуває визначення таких напрямів розвитку, які, по-перше, забезпечать відновлення втраченого туристичного потенціалу, але, по-друге, сприятимуть якісній модернізації галузі, інтеграції у європейський туристичний простір та підвищенню ролі туризму як драйвера регіонального розвитку. На рис. 3.3 наведено авторську позицію стосовно домінантних стратегічних напрямів розвитку регіонального туризму на етапі повоєнної відбудови з акцентами на інфраструктурному оновленні, інноваційній трансформації, соціально-економічній інтеграції та ефективному управлінні розвитком територій.

Домінантна позиція в тому, що на етапі повоєнної відбудови національної економіки України регіональний туризм має розглядатися і як сфера, що підлягає відновленню, і як один зі драйверів структурної модернізації територій, підвищення їх інвестиційної привабливості та соціально-економічної стійкості. На наше переконання, в сукупності визначені стратегічні напрями формують комплексну основу для відновлення та якісної трансформації регіонального туризму України, забезпечують

здатність регіональних туристичних комплексів до адаптації до наслідків війни та виступу чинником економічного зростання у повоєнний період.

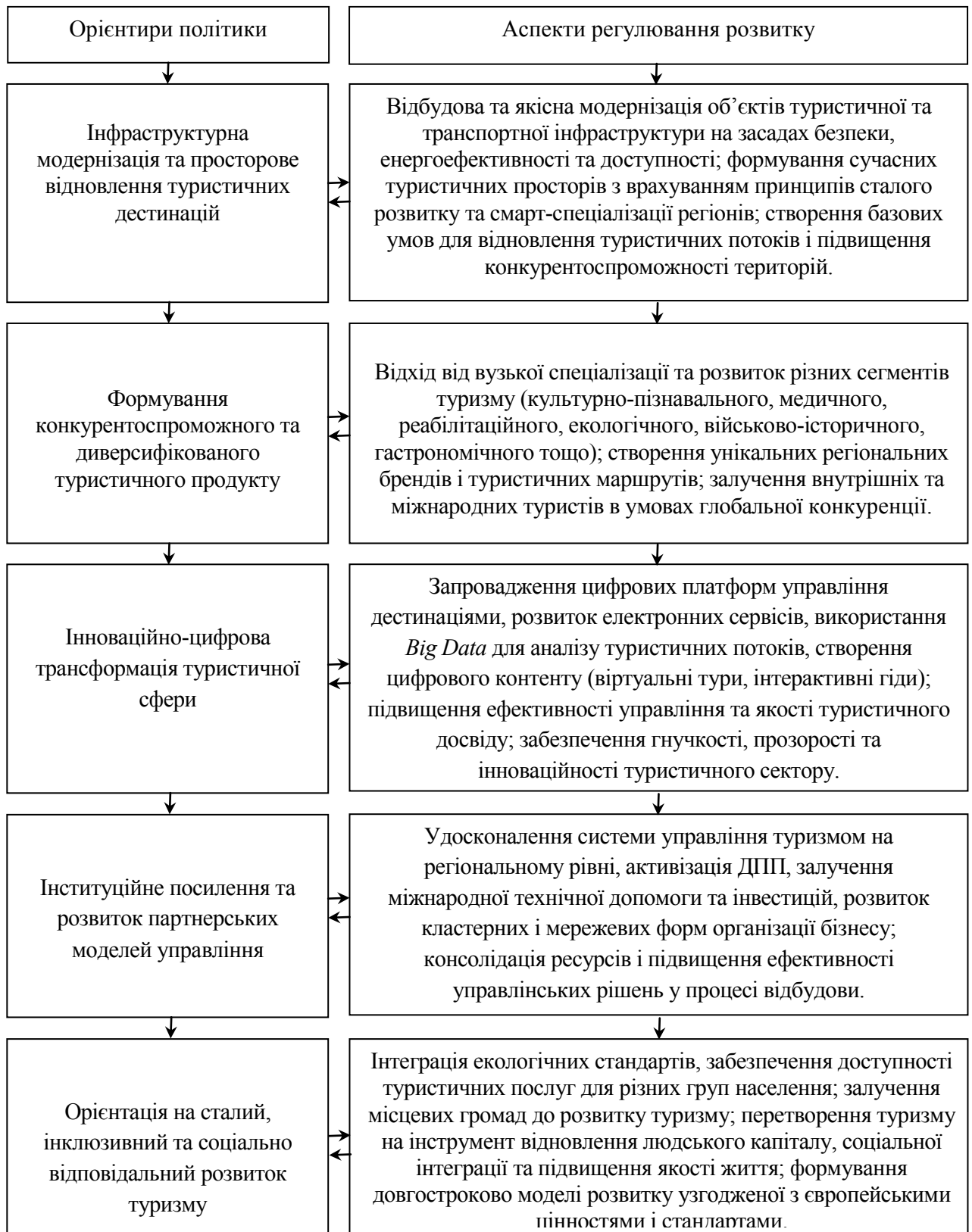


Рис. 3.3. Орієнтири розвитку регіонального туризму на етапі повоєнної відбудови національної економіки України

Джерело: авторська розробка

Одним в провідних орієнтирів розвитку регіонального туризму на етапі повоєнної відбудови національної економіки України вважаємо інфраструктурну модернізацію та просторове відновлення туристичних дестинацій. Причина такого висновку у масштабних руйнуваннях матеріально-технічної бази галузі та необхідності формування якісно нового туристичного середовища. Наслідки війни призвели до втрати або суттєвого пошкодження транспортних мереж, об'єктів розміщення, рекреаційної інфраструктури та культурної спадщини. Відтак, обмежилися можливості відновлення туристичних потоків у короткостроковій перспективі. При тому, процес відбудови відкриває можливість, з одного боку, компенсувати втрати, а, з іншого, – здійснити структурну модернізацію туристичних дестинацій на засадах сучасних технологічних, екологічних і соціальних стандартів.

Концептуально цей орієнтир передбачає поєднання відновлювальних і трансформаційних підходів, коли відбудова інфраструктури супроводжується її якісним оновленням з дотриманням принципів безпеки, енергоефективності та універсальної доступності. Це про створення інклюзивних туристичних просторів, розвиток мультимодальної транспортної доступності, впровадження «розумних» рішень у сфері управління дестинаціями та використання інноваційних технологій стосовно обслуговування споживачів туристичних послуг. Невід'ємною компонентою потрібно також вважати просторове переосмислення туристичних територій на засадах сталого розвитку та смарт-спеціалізації регіонів з максимально ефективним використанням їх унікального ресурсного потенціалу та забезпеченням диференціації туристичних продуктів.

Вважаємо, що практична апробація цього орієнтиру створює базові передумови для відновлення туристичної активності; сучасна інфраструктура слугує чинником привабливості дестинацій та визначає рівень якості туристичного досвіду. Одночасно модернізація інфраструктури підвищує інвестиційну привабливість територій і громад, активізує підприємницьку активність та формує нові робочі місця. В довгостроковій перспективі це

забезпечить зростання конкурентоспроможності територій, їх інтеграцію у національний та міжнародний туристичний простір, сприятиме досягненню збалансованого соціально-економічного розвитку в умовах повоєнної трансформації.

Що стосується повоєнної трансформації національної економіки України, то одним з визначальних орієнтирів розвитку регіонального туризму постає формування конкурентоспроможного та диверсифікованого туристичного продукту як виклик в контексті подолання структурних обмежень, притаманних довоєнній моделі функціонування цієї галузі в регіонах країни. Орієнтація на вузьку спеціалізацію DESTINATION, як правило, знижує їх адаптивність до зовнішніх шоків і обмежує можливості для розширення ринкової присутності. Натомість сучасні умови стосуються переходу до багатокомпонентної моделі розвитку з інтеграцією різних сегментів туристичної діяльності та формуванням комплексних пропозицій для задоволення різних потреб споживачів.

Сам по собі диверсифікація туристичного продукту передбачає активний розвиток культурно-пізнавального, медичного, реабілітаційного, екологічного, військово-історичного, гастрономічного та ін. видів туризму задля максимально повного використання ресурсного потенціалу регіонів. Цей метод сприяє зниженню сезонності попиту, розширенню цільових аудиторій і підвищенню стійкості туристичної сфери до коливань зовнішнього середовища. Унікальним компонентом потрібно вважати створення регіональних брендів та туристичних маршрутів, які відображають локальну ідентичність, історико-культурну специфіку та автентичність територій в цілях диференціації туристичних DESTINATION у конкурентному середовищі та формування доданої вартості туристичного продукту.

Через існуючий тренд до посилення глобальної конкуренції за туристичні потоки все більшої значимості набуває здатність регіонів формувати привабливі та інноваційні пропозиції, орієнтовані на внутрішнього та на міжнародного споживача. У цьому контексті

диверсифікований туристичний продукт є більш ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зміни попиту та створюючи можливості для інтеграції у міжнародні туристичні ланцюги. Відповідно, вважаємо, що реалізація цього орієнтиру сприятиме, по-перше, активізації туристичної діяльності та, по-друге, формуванню стійкої економічної основи для розвитку регіонів, підвищенню їх інвестиційної привабливості.

На нашу думку, серед ключових орієнтирів розвитку регіонального туризму на етапі повоєнної відбудови національної економіки України вагоме місце буде посідати інноваційно-цифрова трансформація туристичної сфери, обумовлена потребою в покращенні менеджменту, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів галузі в умовах динамічного та невизначеного середовища. Адже сучасний етап розвитку туризму характеризується стрімкою діджиталізацією, що змінює механізми формування туристичного продукту та моделі взаємодії з споживачами. У повоєнний період вказані тенденції набуватимуть особливого значення, а цифрові інструменти дозволятимуть пришвидшувати процеси відновлення, більш раціонального використання обмежених ресурсів та забезпечення прозорості управлінських рішень.

Вкажімо на те, що інноваційно-цифрова трансформація передбачає впровадження комплексних платформ управління туристичними DESTINACIAMI, розвиток електронних сервісів, використання аналітичних можливостей великих даних для моніторингу та прогнозування туристичних потоків. Такі дії створюють передумови для більш обґрунтованого планування розвитку територій, ефективного розподілу навантаження на інфраструктуру та своєчасного реагування на зміни попиту. Утім, формування якісного цифрового контенту (як от – віртуальні тури, інтерактивні гідів чи мультимедійні продукти) сприяє підвищенню привабливості регіональних туристичних DESTINACIAMI, розширенню каналів їх просування та залученню нових цільових аудиторій.

Наша позиція в тому, що з боку стратегічного розвитку цифровізація забезпечує підвищення гнучкості туристичного сектору, його здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і впроваджувати інноваційні рішення. Попри те, цифрові технології сприяють зростанню прозорості ринку, покращенню якості сервісів і персоналізації туристичного досвіду, а це чинники формування довгострокової лояльності споживачів. У такий спосіб реалізація цього орієнтиру дозволяє сформувати сучасну, технологічно розвинену туристичну екосистему, здатну забезпечити сталий розвиток регіонів та їх інтеграцію у глобальний туристичний простір.

На етапі післявоєнної відбудови національної економіки України одним з системоутворюючих орієнтирів розвитку регіонального туризму може стати інституційне посилення та розвиток партнерських моделей управління як шлях до зростання міри керованості галузі та консолідації обмежених ресурсів. Функціонування туристичної сфери в кризовому та посткризовому середовищі характеризується зростанням складності управлінських процесів, необхідністю координації великої кількості зацікавлених сторін та високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Відповідно, ефективність відновлення потребує покращення інституційної спроможності регіональних та місцевих органів влади в частині формування узгодженої політики та реалізації комплексних програм розвитку.

Наповнення цього орієнтиру передбачає модернізацію систем туристичного менеджменту через запровадження сучасних підходів до стратегічного планування, підвищення ролі органів місцевого самоврядування та створення ефективних координаційних механізмів. Сюди додаємо потребу в активізації ДПП як інструменту мобілізації інвестиційних ресурсів, розподілу ризиків та реалізації інфраструктурних і маркетингових проєктів. Така діяльність водночас може супроводжуватися залученням ресурсів міжнародної технічної допомоги та іноземних інвестицій з інтегруванням передового досвіду, інноваційних технологій та управлінських

практик у процесі відновлення туристичної сфери.

У доповнення ведемо мову про розвиток кластерних і мережових форм організації туристичного бізнесу, посилення горизонтальних зв'язків між суб'єктами ринку, підвищення рівня кооперації та формування синергетичного ефекту від спільної діяльності. Все це за разом дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити рівень транзакційні витрат та підвищити якість туристичного продукту. Відповідно, реалізація цього орієнтиру створює ґрунт для підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення стійкості туристичної сфери та формування інституційного підґрунтя довгострокового туристичного комплексу розвитку в умовах повоєнної трансформації.

Зауважимо, що серед стратегічних орієнтирів розвитку регіонального туризму у повоєнний період доцільно виокремити спрямованість на сталий, інклюзивний та соціально відповідальний розвиток з необхідністю якісного переосмислення ролі туристичної сфери у відновленні вітчизняної економіки та суспільства. Масштабні соціальні втрати, поглиблення нерівностей, зростання вразливості окремих груп населення тощо, екологічні наслідки воєнних дій актуалізують потребу у формуванні такої моделі розвитку туризму з поєднанням економічної ефективності з соціальною справедливістю та екологічною збалансованістю. Відтак, туризм стає багатофункціональним інструментом відновлення людського капіталу та підвищення якості життя.

Практична апробація досліджуваного стратегічного орієнтиру передбачає інтеграцію екологічних стандартів у процеси планування та функціонування туристичних дестинацій. Такі заходи сприяють більш раціональному використанню природних ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля. Однак, при тому, необхідно забезпечувати інклюзивність туристичних послуг, включно з адаптацією інфраструктури та сервісів до потреб осіб з інвалідністю, ВПО, людей похилого віку та інших соціально вразливих категорій. Активне залучення місцевих громад до політики

розвитку туризму дозволяє підвищити рівень їх економічної участі, зміцнити соціальну згуртованість та сформувавши відповідальне ставлення до використання локальних ресурсів.

Вкажімо й на те, що з позиції довгострокової перспективи орієнтація на сталий та соціально відповідальний розвиток сприяє формуванню збалансованої моделі функціонування регіонального туристичного комплексу згідно сучасних європейських цінностей та стандартів. Відповідна політика забезпечує зміцнення конкурентоспроможності туристичних комплексів регіонів та їх інтеграцію у міжнародний туристичний простір на засадах партнерства, відкритості та відповідальності. Саме тому реалізація досліджуваного орієнтиру створює підґрунтя для гармонізації економічних, соціальних і екологічних інтересів з їх визначальним чинником сталого розвитку регіонів у повоєнний період.

В якості узагальнення вкажімо на те, що запропонована етапність і система стратегічних пріоритетів та орієнтирів формують концептуальну основу для розробки та реалізації регіональної політики розвитку туризму в умовах війни та повоєнної відбудови національного господарства. Їх комплексне впровадження дозволить забезпечити як відновлення туристичної сфери, так і структурну модернізацію вітчизняних регіональних туристичних комплексів, підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності, активізації соціально-економічного поступу регіонів України.

3.2. Організаційно-економічний механізм розвитку туризму в регіоні

Гострота питання формування й реалізації в регіонах України організаційно-економічного механізму розвитку туризму обумовлена зростанням ролі туристичної сфери як одного з ключових драйверів соціально-економічного розвитку територій. Як відомо, туризм – вагомий

чинник формування регіональної конкурентоспроможності, створення робочих місць, наповнення місцевих бюджетів та розвитку приватного бізнесу. Однак, ефективність функціонування туристичної індустрії в значній мірі залежить від наявності дієвого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити узгодженість дій влади, бізнесу та громади, інтеграцію ресурсів й інструментів.

Реалізація такого штибу механізму на часі за трансформаційних змін економіки України через воєнні виклики та необхідність повоєнної відбудови. Адже туризм це галузь відпочинку, але й інструмент відновлення територій, соціальної реабілітації населення, залучення інвестицій. Сучасні підходи до розвитку туризму передбачають формування нових моделей, зокрема соціально орієнтованого та солідарного туризму, базованих на партнерстві держави, бізнесу та громад, підвищенні економічної стійкості регіонів.

Позаяк, існуюча практика управління туристичною сферою в регіонах України має недоліки, зокрема такі, як фрагментарність управлінських рішень, недостатня координація між суб'єктами, обмеженість фінансових ресурсів, нерозвиненість інфраструктури та слабка інтеграція інноваційних і цифрових інструментів. Ефективний розвиток туризму потребує формування комплексної системи організаційних, економічних та інституційних умов, регіональних програм, механізмів державної підтримки, кластерних моделей взаємодії та інструментів стимулювання інвестиційної активності .

Додамо, що за глобалізації та посилення конкуренції зростає вага спроможності регіонів до інноваційного розвитку, диверсифікації туристичних продуктів, впровадження сучасних управлінських підходів тощо. Організаційно-економічний механізм у цьому контексті розглядається системою методів, важелів та інструментів впливу задля забезпечення збалансованого соціального, економічного та екологічного розвитку територій.

Відтак, необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку туризму в регіоні визначається внутрішніми проблемами функціонування галузі та зовнішніми викликами гіперкризових явищ й структурних змін економіки. Це зумовлює потребу у поглибленні теоретичних засад, розробці нових підходів до управління туристичною діяльністю та формуванні ефективних інструментів реалізації регіональної політики у сфері туризму.

Виходячи з наведеного, на рис. 3.4 подано авторське бачення моделі організаційно-економічного механізму розвитку туризму в регіоні, яка відображає цілісну систему взаємопов'язаних елементів, інструментів і важелів управління задля забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку туристичної сфери.

Авторська позиція в тому, що організаційно-економічний механізм розвитку туризму в регіоні доцільно інтерпретувати як складну, багаторівневу та динамічну систему, здатну поєднати організаційні, економічні та інституційні компоненти управління заради узгодженої взаємодії між суб'єктами влади, місцевого самоврядування, підприємницької діяльності та місцевими громадами, врахування впливу зовнішнього середовища і сучасних трансформаційних викликів. Оскільки механізм формується в умовах зростаючої невизначеності, посилення глобальної конкуренції та необхідності адаптації до нових соціально-економічних і безпекових реалій, то особливо актуально його узгодити й зі перспективами регіональних повоєнних трансформацій. У такому кейсі функціональне призначення механізму полягатиме в створенні передумов для формування стійкої туристичної екосистеми зі забезпеченням довгострокового економічного зростання, активізацією інвестиційної діяльності та досягненням позитивних мультиплікативних ефектів для просторово-територіального розвитку.

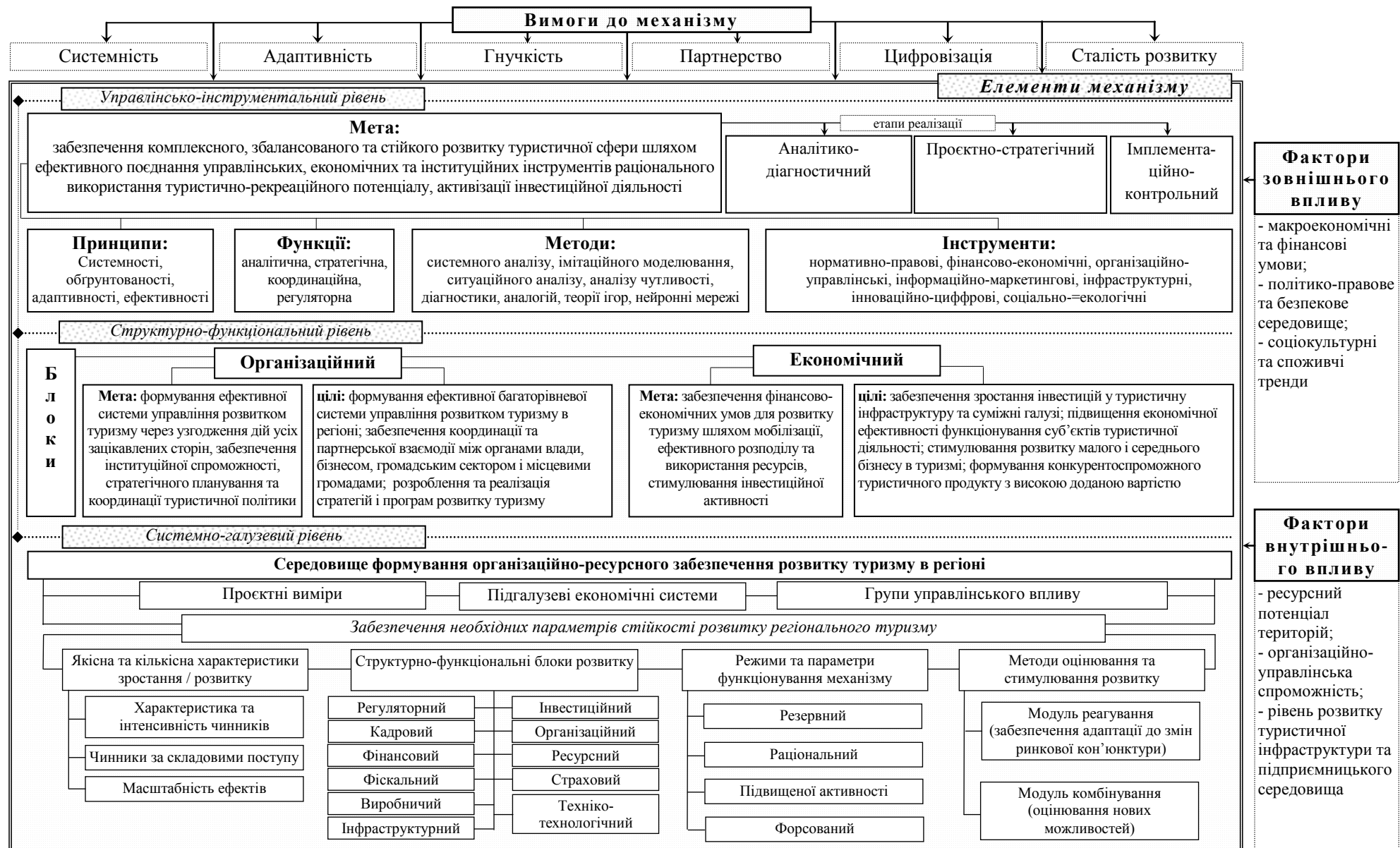


Рис. 3.4. Модель організаційно-економічного механізму розвитку туризму в регіоні

Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що концептуальною основою формування такого механізму виступить система вимог щодо його змісту, логіки побудови та ефективності функціонування. В основному йдеться про забезпечення системності та комплексності з розглядом механізму як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів (інституційних, організаційних, фінансово-економічних та інформаційних). Потрібне досягнення узгодженості між цілями, інструментами та результатами на різних рівнях управління для уникнення фрагментарності управлінських рішень, дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Комплексний характер механізму виявляється також у його спрямованості на охоплення повного ланцюга створення туристичного продукту (від формування та використання ресурсної бази до організації просування та споживання туристичних послуг).

Додамо, що не менш значущою стає вимога адаптивності та гнучкості, яка, власне, передбачає здатність механізму оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, якими в основному є економічні кризи, коливання попиту, трансформацію споживчих переваг, безпекові виклики. На зараз це означає необхідність використання сценарного планування, впровадження антикризових інструментів управління, постійного коригування стратегічних і тактичних рішень відповідно до нових обставин. Але, при тому, розуміємо, що інституційна узгодженість і розвиток партнерських взаємодій слугують передумовами раціонального функціонування механізму, забезпечують координацію дій між різними групами стейкхолдерів, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, формування ефектів синергії від поєднання ресурсів. На такому тлі актуальними стають інструментарій публічно-приватного партнерства, кластерні підходи до організації туристичної діяльності та активне залучення громадянського суспільства до процесів планування і реалізації регіональної туристичної політики.

Так як нинішній етап поступу туристичної сфери зумовлює необхідність орієнтації механізму на інноваційність і цифровізацію, то

потрібне широке впровадження цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем, інструментів управління даними, включно зі сучасними маркетинговими технологіями. Такий метод дозволяє підвищити якість туристичних послуг, розширити доступ до міжнародних ринків, забезпечити ефективне просування регіонального туристичного продукту, формувати й розвивати конкурентні переваги у глобальному середовищі тощо. За разом, принципова орієнтація на сталий розвиток передбачає забезпечення балансу між економічними вигодами, соціальними інтересами та екологічними обмеженнями. Звідси потреба в раціональному використанні природних ресурсів, збереженні культурної спадщини, підвищенні якості життя та мінімізації негативного впливу туристичної діяльності на довкілля.

Відтак, на нашу думку, метою організаційно-економічного механізму розвитку туризму в регіоні потрібно визначити забезпечення комплексного, збалансованого й стійкого розвитку туристичної сфери на основі ефективного поєднання управлінських, економічних та інституційних інструментів, які націлені на раціональне використання туристично-рекреаційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності території, активізацію інвестиційної діяльності та досягнення позитивних соціально-економічних ефектів для регіону й територіальних громад. Згідно авторського бачення, реалізація цієї мети передбачає послідовне проходження взаємопов'язаних етапів, зокрема аналітико-діагностичного, проєктно-стратегічного та імплементаційно-контрольного заради забезпечення формування інформаційної бази, визначення стратегічних пріоритетів і реалізації відповідних управлінських заходів з подальшим моніторингом їх результативності та коригуванням.

Вважаємо, що функціонування механізму базується на системі принципів, серед яких визначальними є системність, наукова обґрунтованість, адаптивність, партнерство та інклюзивність, ефективність і результативність, інноваційність, сталий розвиток. Дотримання вказаних принципів формує методологічну основу механізму та визначає підґрунтя

його формування і реалізації, забезпечує узгодженість управлінських рішень, їх орієнтацію на досягнення конкретних результатів і здатність адаптуватися до змін середовища. Натомість, реалізація функціонального призначення механізму відбувається через систему взаємопов'язаних функцій (в першу чергу аналітичної, планувально-стратегічної, організаційно-координаційної, регуляторної, мотиваційно-стимулюючої, інформаційно-комунікаційної та контрольно-оцінювальної) зі забезпечення повного циклу регіонального менеджменту в сфері розвитку туристичного комплексу.

Наголосимо на тому, що інструментальне забезпечення механізму є багатокомпонентним з нормативно-правовими, фінансово-економічними, організаційно-управлінськими, інформаційно-маркетинговими, інфраструктурними, інноваційно-цифровими та соціально-екологічними інструментами формування комплексного впливу на розвиток галузі. Але доцільно також розмежовувати організаційний й економічний блоки механізму, акцентуючи на тих, чи інших аспектах управлінського впливу. До прикладу, організаційний блок спрямований на формування ефективної системи управління, координацію взаємодії між суб'єктами, розвиток інституційної інфраструктури та впровадження сучасних управлінських підходів; економічний блок забезпечує створення фінансово-економічних умов розвитку, мобілізацію ресурсів, стимулювання інвестиційної активності та підвищення ефективності туристичної діяльності. Відповідні цілі цих блоків варто конкретизувати через завдання розвитку багаторівневої системи управління, підтримки підприємництва, зростання доходів і зайнятості населення, диверсифікації джерел фінансування та посилення мультиплікативного ефекту туризму для регіональної економіки.

Вважаємо, що значний вплив на функціонування досліджуваного механізму здійснюють зовнішні та внутрішні фактори. Вони визначають умови його реалізації, але й ефективність. Так, до зовнішніх факторів віднесемо макроекономічні та фінансові умови, політико-правове та безпекове середовище, соціокультурні та споживчі тренди. Вони визначають

попит на туристичні послуги, інвестиційну привабливість регіону та напрями трансформації туристичного продукту. Своєю чергою, внутрішні фактори мають вплив на формування ресурсного потенціалу регіону, організаційно-управлінську спроможність та стан функціонування й розвитку туристичної інфраструктури і підприємницького середовища, а це закладає базис конкурентоспроможності туризму та ефективності функціонування механізму.

Наголосимо на тому, що комплексний характер організаційно-економічного механізму розвитку туризму регіоні потребує періодичного аналізування якісних та кількісних характеристик розвитку галузі, структурно-функціональних складових, режимів і параметрів функціонування, методів оцінювання та забезпечення розвитку. При тому, якісні характеристики відображають стан сформованості туристичного продукту, якість послуг, інноваційність та імідж регіону, а кількісні характеризують масштаби і динаміку туристичних потоків, рівень інвестицій, доходів і зайнятості тощо.

Що стосується структурно-функціональних складових, то вони включають інституційну, економічну, організаційну, інфраструктурну, інформаційно-комунікаційну та соціальну підсистеми, які забезпечують реалізацію управлінських функцій. Режими функціонування механізму можуть варіюватися від стабілізаційного до інноваційного та відновлювального залежно від умов середовища; параметри його діяльності визначають рівень ресурсного забезпечення, інтенсивність туристичних потоків, ступінь цифровізації та ефективність управління.

Зауважимо, що методи оцінювання розвитку регіонального туризму передбачають і традиційні підходи (головним чином це статистичний і порівняльний аналіз, індексні методи та економіко-математичне моделювання), і сучасні інструменти (як от використання інтегральних показників, аналіз великих даних, геоінформаційні системи та соціологічні дослідження і т. п.). Забезпечення розвитку туризму в межах механізму

передбачає реалізацію комплексу заходів зі стимулювання інвестицій, розвитку інфраструктури, підтримки приватного туристичного бізнесу, впровадження інноваційних технологій, активного просування туристичного продукту та підвищення якості людського капіталу.

За рахунок включення всіх охарактеризованих вище елементів у єдину систему, організаційно-економічний механізм розвитку туризму в регіоні стає цілісною динамічною субстанцією, яка, в разі свого належного функціонування, здатна забезпечити збалансований і сталий розвиток туристичної сфери, підвищення конкурентоспроможності регіону, посилення його інвестиційної привабливості та інтеграцію у національний і глобальний туристичний простір.

Авторська позиція в тому, що організаційно-економічний механізм розвитку туризму в регіоні передбачає формування цілісної системи інституційних, управлінських та координаційних елементів, які в сукупності забезпечують ефективне функціонування туристичного комплексу. В такому світлі особливого значення набувають організаційні аспекти вибудування повноцінної туристичної інфраструктури, які визначають спроможність регіону як формувати туристичний продукт, так і зміцнювати його конкурентні позиції. Що стосується Львівської області, зокрема її гірських територій – Українських Карпат, як найбільш туристично привабливих територій регіону, питання формування й реалізації організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу є особливо актуальними з огляду на наявний природно-ресурсний потенціал, географічну близькість до країн ЄС та сформовані туристичні традиції.

При тому, організаційні аспекти розвитку туристичної інфраструктури у гірських районах регіону, на нашу думку, мають базуватися на принципах комплексності, багаторівневого управління та міжсекторальної взаємодії. У першу чергу це про необхідність формування ефективної системи управління розвитком туризму на рівні територіальних громад, районів та області в цілому. Така система чітко розмежовує відповідні завдання між органами

місцевого самоврядування, регіональними органами виконавчої влади, суб'єктами туристичного бізнесу та інститутами громадянського суспільства. Особливі завдання тут виконують створення та функціонування регіональних туристичних організацій для координації дій усіх учасників туристичного ринку, просування туристичного продукту та формування позитивного іміджу територій.

Перспективним вважаємо впровадження в гірських територіях Львівщини кластерного підходу до організації туристичної діяльності. Формування туристичних кластерів (наприклад, у межах таких локацій, як Славське чи Сколе) дозволяє поєднати та більш ефективно реалізувати економічні інтереси підприємств сфери розміщення, харчування, транспорту, рекреаційних послуг та культурних установ як єдиної системи створення доданої вартості. Організаційна підтримка кластерів має включати створення платформ для взаємодії бізнесу і влади, розвиток локальних брендів, стандартизацію якості послуг та впровадження спільних маркетингових стратегій.

Додатковим важливим організаційним аспектом досліджуваного нами механізму вважаємо й розвиток інфраструктури різних видів туризму з урахуванням специфіки гірських територій. До прикладу, для активного (гірськолижного, пішохідного, велосипедного) туризму необхідним є формування мережі якісних туристичних маршрутів, облаштування підйомників, пунктів прокату спорядження, інформаційно-навігаційної інфраструктури та систем безпеки. Що стосується екологічного туризму, то тут актуальне створення природоохоронних маршрутів, центрів інтерпретації природи, забезпечення контролю за антропогенним навантаженням. У сфері сільського (зеленого) туризму організаційна підтримка має полягати у розвитку мережі агроосель, навчанні місцевого населення стандартам гостинності, сертифікації послуг та формуванні регіональних продуктів (гастрономічних, ремісничих тощо).

Перспективним вважаємо й розвиток в регіоні культурно-пізнавального

та етнографічного туризму з великим потенціалом у гірських районах Львівської області. Організаційні кроки в цьому векторі включають підтримку локальних фестивалів, збереження та популяризацію нематеріальної культурної спадщини, інтеграцію туристичних маршрутів з культурними об'єктами й музеями. Потрібно координувати діяльність закладів культури, туристичних операторів та органів влади заради створення комплексного туристичного продукту.

Додамо, що організаційна підтримка розвитку туристичної інфраструктури стосується й удосконалення транспортної доступності гірських територій, розвитку цифрової інфраструктури (Інтернет-покриття, онлайн-сервісів бронювання, туристичних платформ тощо), запровадження сучасних систем управління туристичними потоками. Необхідне і подальше створення туристично-інформаційних центрів для якісного виконання функцій консультування, навігації та просування туристичних продуктів.

Що стосується можливостей залучення іноземних туристів, то в організаційному плані це і можливо, і стратегічно необхідно в світлі подальшого поступу туризму регіону. Львівська область має низку конкурентних переваг. Як відомо, це географічна близькість до країн Європейського Союзу, наявність прикордонної інфраструктури, культурна спорідненість, відносно невисока вартість туристичних послуг. Утім масштабне залучення іноземних туристів потребує належної організаційної підтримки, а це адаптація туристичної інфраструктури до міжнародних стандартів, розвиток багатомовного інформаційного середовища, підготовка персоналу з знанням іноземних мов, забезпечення безпеки туристів та формування позитивного міжнародного іміджу регіону.

Потрібен і розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму, зокрема через реалізацію транскордонних проєктів, участь у міжнародних туристичних виставках, співпрацю з іноземними туроператорами та інтеграцію у європейські туристичні маршрути. Це вимагає активної ролі регіональних органів влади, агенцій регіонального розвитку та профільних

асоціацій.

Відтак, організаційні аспекти розвитку туристичної інфраструктури у Львівській області, особливо на її гірських територіях, є одним з базових елементів організаційно-економічного механізму розвитку туризму. Їх ефективна реалізація зміцнює конкурентоспроможність туристичного продукту регіону, підвищення якості туристичних послуг та інтеграцію регіону у міжнародний туристичний простір.

Зі свого боку, ще більшої ваги має економічна складова організаційно-економічного механізму розвитку туризму в регіоні, а саме з позиції формування стимулів для інвестиційної активності, розвитку підприємництва, забезпечення мультиплікативного ефекту в суміжних галузях економіки. У контексті Львівської області, економічний інструментарій розвитку туризму набуває особливої ваги, оскільки регіон характеризується високим природно-рекреаційним потенціалом, значною часткою сільських і гірських територій, розвинутою, хоча й нерівномірно структурованою туристичною інфраструктурою. Більше того, економічні важелі можуть трансформувати наявні ресурси у стійкий туристичний продукт і забезпечити збалансований просторовий розвиток.

До провідних економічних інструментів розвитку регіонального туризму відносимо стимулювання малого та середнього підприємництва. У туристичній сфері регіону малий бізнес виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи функціонування готельного господарства, закладів харчування, екскурсійних послуг, прокату туристичного спорядження, зеленого туризму, крафтового виробництва тощо. На нашу думку, економічна підтримка малого бізнесу має включати податкові стимули (зокрема, спрощені режими оподаткування для мікропідприємств у туристичній сфері), доступ до пільгового кредитування, грантові програми розвитку сільського та гірського туризму, компенсаційні механізми частини витрат на інфраструктурне облаштування туристичних та інфраструктурних об'єктів.

Не меншої ролі набуває розвиток сільського (зеленого) туризму як інструменту економічної активізації депресивних та периферійних територій. У багатьох громадах гірських і передгірських районів Львівщини туристична діяльність, по суті, слугує одним з небагатьох джерел зайнятості та доходів населення. Економічні механізми підтримки тут доречно спрямувати на стимулювання домогосподарств до створення агроосель, розвиток локального виробництва продуктів харчування, ремесел і сувенірної продукції. Додатковим інструментом, який можна використати, є мікрофінансування ініціатив сільського туризму та залучення міжнародної технічної допомоги для розвитку інфраструктури в межах програм регіонального розвитку країн ЄС.

Окрім зазначеного, економічний інструментарій розвитку туризму може включати механізми формування та підтримки міжгалузевих кластерів. У випадку Львівської області, це вже згадувані туристичні кластери для об'єднання зусиль і можливостей суб'єктів господарювання таких сфер, як готельний бізнес, громадське харчування, транспорт, аграрний сектор, культура, креативні індустрії тощо. Кластерний підхід дозволяє створювати додану вартість на рівні територіальної системи взаємопов'язаних суб'єктів, а економічна ефективність таких кластерів забезпечується через спільне використання ресурсів, кооперацію в маркетингу, формування інтегрованих туристичних продуктів та оптимізацію витрат.

Вважаємо, що в гірських і сільських районах області формування кластерів має особливе значення, дозволяє подолати фрагментарність економічної структури та забезпечити інтеграцію локальних виробників у туристичний ланцюг доданої вартості. До прикладу, поєднання аграрного виробництва, гастрономічного туризму та культурної спадщини створює передумови для розвитку гастрономічних кластерів, конкурентоздатних і на національному, і на міжнародному рівні. Зауважимо, що економічні стимули для розвитку кластерів включають підтримку інфраструктурних проєктів, податкові преференції для учасників кластерів, фінансування спільних

маркетингових кампаній, ін.

Додатковим економічним інструментом є розвиток державно-приватного партнерства у сфері туризму. Чинник обмеженості бюджетних ресурсів органів місцевого самоврядування актуалізує необхідність залучення приватного капіталу до розвитку туристичної інфраструктури, зокрема доріг, рекреаційних зон, туристичних центрів, підйомників та інформаційних систем. Механізми ДПП дозволяють розподіляти ризики між державою і бізнесом, підвищують інвестиційну привабливість туристичних проєктів. Окремо слід відзначити роль інвестиційних стимулів у розвитку депресивних територій. Так, в гірських районах Львівщини важливо запроваджувати спеціальні режими інвестиційної діяльності з місцевими податковими пільгами, спрощеними адміністративними процедурами і доступом до інфраструктурної підтримки. За рахунок таких дій компенсуються об'єктивні обмеження територій з низькою транспортною доступністю, сезонністю туристичного попиту та високими витратами на будівництво і обслуговування інфраструктури.

Вкажімо й на те, що економічні інструменти розвитку туризму забезпечують мультиплікативний ефект для регіональної економіки, адже, як відомо, туризм стимулює розвиток будівництва, транспорту, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг та креативних індустрій. У підсумку формується комплексний ефект зростання зайнятості, збільшення доходів населення та розширення податкової бази територіальних громад. Слід розглядати й вплив туризму на розвиток малих міст і сільських територій, будучи ключовим драйвером економічної активності.

На місцевому рівні територіальним громадам слід використати економічні інструменти розвитку туризму, інтегровані у стратегії місцевого розвитку за рахунок формування місцевих програм підтримки підприємництва, розбудови туристичної інфраструктури, залучення грантових ресурсів, створення умов для інвестиційної активності. Затребуваними є й механізми участі громад у розподілі доходів від

туристичної діяльності для підвищення рівня зацікавленості місцевого населення у розвитку туристичної сфери.

Отже, економічний інструментарій організаційно-економічного механізму розвитку туризму у Львівська область вважаємо багаторівневою системою стимулів, у яку входить підтримка малого бізнесу, розвиток сільських і депресивних територій, формування міжгалузевих кластерів та активізація інвестиційних процесів. Його ефективна реалізація забезпечує зростання туристичного сектору, але також і комплексний соціально-економічний розвиток регіону, підвищення якості життя населення та зміцнення економічної стійкості територіальних громад.

3.3. Інструменти розвитку та підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону

Вивчення й аналізування інструментів розвитку та підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону перебуває під впливом сукупності сучасних соціально-економічних трансформацій, чинників зміни ролі туризму у забезпеченні сталого розвитку територій. Туристичний комплекс регіону на тепер це і сфера надання послуг, і багатофункціональна система з генеруванням мультиплікативного ефекту для регіональної економіки, стимулюванням поступу суміжних видів економічної діяльності та галузей, сприянням зайнятості населення, формуванням іміджу територій та підвищенням їх інвестиційної привабливості. За глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції між регіонами за туристичні потоки, аспект підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу набуває особливої ваги.

Додаткової гостроти дослідженням у цій сфері надають виклики повномасштабної війни в Україні та необхідності повоєнного відновлення регіональних соціально-економічних систем.

Туристичні комплекси всіх областей України (навіть умовно тилкових)

зазнали значних втрат через руйнування інфраструктури, скорочення внутрішніх і міжнародних потоків, зниження інвестиційної активності та погіршення безпекового середовища. Але, при тому, саме туризм може стати одним з драйверів економічного відновлення, маючи відносно низький поріг входу під час започаткування бізнесу, швидку окупність інвестицій та спроможність активізувати місцеві ресурси. З позиції окресленого, постає логічне завдання розробки й втілення в життя дієвих інструментів підтримки, модернізації та стимулювання розвитку туристичного комплексу на регіональному рівні.

Проблемою залишається також недостатня ефективність існуючих механізмів управління туристичною сферою, особливо на місцевому рівні через фрагментарність відповідної політики, слабку координацію між суб'єктами туристичної діяльності, обмежене використання інноваційних та цифрових рішень, невідповідність інфраструктури сучасним вимогам споживачів. Такий стан справ аргументує системний вектор формування інструментарію розвитку туристичного комплексу з поєднанням організаційних, економічних, інституційних та інформаційно-комунікаційних складових.

Позаяк, сучасні тренди розвитку туризму (як от – орієнтація на сталий розвиток, екологізацію, розвиток внутрішнього туризму, персоналізацію послуг та цифрову трансформацію) обумовлюють перегляд традиційних підходів до управління туристичними процесами з необхідністю впровадження новітніх більш дієвих інструментів зміцнення конкурентоспроможності регіональних туристичних продуктів, ефективним використанням ресурсного потенціалу територій та забезпеченням збалансованого розвитку громад і територій.

Відтак, системне забезпечення розвитку та підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону стосується комплексного застосування взаємопов'язаних інструментів регіональної політики, згрупованих за стратегічними напрямками впливу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Інструментарій регіональної політики розвитку та підвищення ефективності функціонування регіонального туристичного комплексу

Джерело: авторська розробка

Авторська позиція полягає в тому, що дослідження інструментів розвитку та підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону є своєчасним і необхідним що з теоретичної, що з практичної точок зору. Активності мають спрямовуватися на обґрунтування комплексних підходів до удосконалення управління туристичною сферою, формування ефективної регіональної політики та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій в умовах сучасних викликів і трансформацій.

На прикладі Львівської області, така система інструментів охоплює, по-перше, засоби стимулювання розвитку (формування інфраструктурної, інвестиційної та організаційної бази туризму) та, по-друге, інструменти підвищення ефективності (оптимізація управління, цифровізація, стандартизація та аналітичний супровід).

Їх комплексна апробація забезпечує узгодженість дій суб'єктів туристичної діяльності, раціональне використання ресурсного потенціалу та посилення конкурентних позицій регіону на туристичних ринках.

У свою чергу, для Львівської області туризм став однією з ключових сфер спеціалізації, генерує мультиплікативний економічний ефект, активізує підприємницьку діяльність та сприяє зайнятості й самозайнятості населення. Утім, фрагментарність розвитку окремих туристичних локацій, недостатній рівень координації між суб'єктами ринку та обмеженість інвестиційних ресурсів ставлять на перший план питання запровадження системних інструментів узгодженого використання ресурсного потенціалу, формування комплексного туристичного продукту, підвищення ефективності управління галуззю.

Ми вважаємо, що інструменти стратегічного програмування та кластеризації туризму спрямовані на довгостроковий розвиток туристичного комплексу регіону та його структуризацію за пріоритетами концентрації ресурсів і досягнення синергічного ефекту. У практичній площині така діяльність передбачає розробку регіональних стратегій і програм розвитку

туризму, визначення ключових туристичних кластерів (культурно-пізнавального, медичного, гірського, гастрономічного), формування механізмів їх інституційної підтримки. Для Львівщини потрібна інтеграція потенціалу історико-культурного центру (місто Львів), рекреаційних можливостей Карпатського регіону та транскордонного розташування області з відповідними перспективами розвитку міжнародного туризму та формування комплексних маршрутів.

На нашу думку, впровадження цього інструменту передбачає низку конкретних заходів, серед яких ідентифікація та паспортизація туристичних ресурсів, просторове зонування території за туристичною спеціалізацією, створення туристичних кластерів і мереж співпраці між бізнесом, владою та громадою, підтримка кластерних ініціатив через фінансові та організаційні механізми, створення та просування інтегрованих туристичних продуктів і маршрутів, узгодження інфраструктурних проєктів з пріоритетами кластерного розвитку. Важливим стає впровадження механізмів державно-приватного партнерства та залучення інвестицій у розвиток ключових туристичних локацій.

Логічним вбачається висновок про те, що практична апробація інструментів стратегічного програмування та кластеризації забезпечує позитивні зміни у функціонуванні туристичного комплексу регіону. По-перше, відбувається підвищення узгодженості управлінських рішень і зменшення дублювання функцій між різними суб'єктами; по-друге, забезпечується ефективніше використання наявних ресурсів завдяки їх концентрації у межах визначених кластерів; по-третє, формується конкурентоспроможний туристичний продукт, орієнтований на різні сегменти споживачів; по-четверте, посилюється інвестиційна привабливість регіону через чітке визначення пріоритетів розвитку. Врешті-решт такі інструменти сприяють переходу від фрагментарного до системного розвитку туризму, забезпечують довгострокове економічне зростання та підвищують значимість туристичного комплексу у регіональній економіці.

У свою чергу, інструменти інфраструктурного розвитку і просторового планування слугують основою для формування конкурентоспроможного туристичного комплексу, визначають рівень доступності територій, якість туристичного середовища та комфорт перебування відвідувачів. Безпосередньо для Львівської області їх реалізація стратегічна через потребу в інтеграції урбанізованих центрів, передусім міста Львова, з гірськими та рекреаційними територіями Карпатського регіону, розвитку прикордонної інфраструктури. Такого ґтибу інструменти створюють цілісну просторову систему туризму, у межах якої транспортна, готельна, рекреаційна та сервісна інфраструктура функціонують узгоджено та взаємодоповнюють одна одну.

У практичному сенсі інфраструктурний розвиток передбачає втілення в життя комплексу заходів з модернізації транспортної мережі (ремонт і будівництво автомобільних доріг, розвиток залізничного та автобусного сполучення, покращення логістики до туристичних локацій), розбудови засобів розміщення різних категорій (від готелів до малих форм сільського зеленого туризму), створення та оновлення рекреаційних об'єктів (парки, туристичні маршрути, оглядові майданчики), включно зі впровадженням сучасної туристичної навігації (інформаційні центри, цифрові карти, дорожні вказівники, багатомовне маркування маршрутів). Додатково акцентуємо й на розвитку придорожнього сервісу, а саме мережі закладів харчування, відпочинкових зон, автосервісів, що особливо актуально для маршрутів у напрямі Карпат.

Вважаємо, що просторове планування забезпечує раціональне розміщення туристичної інфраструктури та узгодження процесів її поступу з екологічними, соціальними та економічними пріоритетами регіонального розвитку. Сюди відносимо зонування територій за видами туристичної діяльності, визначення територій інтенсивного та регульованого використання, обмеження надмірної забудови у вразливих природних зонах, інтеграцію туристичних об'єктів у загальні плани регіонального розвитку

тощо. Таким чином уникаються проблеми хаотичної забудови, перевантаження популярних локацій і деградації природного середовища.

Наголосимо на тому, що реалізація цих інструментів забезпечує низку важливих змін. Передовсім підвищується транспортна доступність туристичних ресурсів, відтак, зростають туристичні потоки і розширюється географія відвідувань. Але, за разом, покращується якість туристичних послуг і загальний рівень комфорту, збільшуються тривалість перебування туристів і їх витрати, відбувається рівномірніший територіальний розвиток туризму, зменшується концентрація навантаження на окремі центри та активізується розвиток периферійних територій. До позитивів відносимо й підвищення рівня інвестиційної привабливості регіону завдяки наявності якісної інфраструктурної бази та зрозумілих правил просторового розвитку. Відтак, інструменти інфраструктурного розвитку і просторового планування формують матеріальну основу для сталого функціонування туристичного комплексу та забезпечують його довгострокову ефективність.

Наступна група інструментів, яку аналізуємо, це інвестиційне стимулювання та державно-приватне партнерство як детермінанти активізації розвитку туристичного комплексу, які забезпечують мобілізацію фінансових ресурсів, необхідних для модернізації інфраструктури, створення нових туристичних продуктів і загального регіонального соціально-економічного поступу. Для Львівщини реалізація інструментів регіональної політики цієї групи вельми актуальні через обмеженість бюджетного фінансування та потребу у залученні приватного капіталу до реалізації масштабних інвестиційних проєктів у сфері туризму. У такому світлі державно-приватне партнерство розглядається інституційним механізмом узгодження інтересів держави та бізнесу, дозволяє більш ефективно розподіляти ризики, відповідальність і вигоди між партнерами.

Змістовно ці інструменти охоплюють широкий спектр заходів економічного та організаційного характеру, а саме впровадження податкових і фінансових стимулів для суб'єктів туристичної діяльності (пільгове

оподаткування, компенсаційні механізми, часткове відшкодування інвестицій), реалізацію грантових програм підтримки малого і середнього бізнесу, створення спеціалізованих територій розвитку (туристичних і рекреаційних парків, індустріальних зон із туристичною складовою).

Актуальним стає формування сприятливого інвестиційного клімату через спрощення дозвільних процедур, забезпечення прозорості регуляторного середовища та розвиток інституцій супроводу інвесторів. У межах державно-приватного партнерства реалізуються проєкти з будівництва та модернізації готельної інфраструктури, об'єктів відпочинку, транспортних вузлів, туристично-інформаційних центрів.

З практичної точки зору, реалізація цих інструментів у регіоні створює передумови для активізації розвитку традиційних курортних центрів, зокрема Трускавець, та нових туристичних локацій, які скоріше не були повною мірою залучені до економічних процесів. Такі зміни націлені на диверсифікацію туристичного продукту, розширення спектра послуг та підвищення їх якості відповідно до сучасних вимог споживачів.

Вважаємо, що апробація інструментів інвестиційного стимулювання та державно-приватного партнерства забезпечує низку структурних і функціональних змін у регіональному туристичному комплексі. По-перше, зростають обсяги інвестицій та прискорюється оновлення матеріально-технічної бази місцевих економічних систем; по-друге, підвищується рівень інноваційності туристичних послуг, впроваджуються сучасні технології та управлінські практики; по-третє, формується більш збалансована модель розвитку туризму з ефективним використанням локальних ресурсів і підвищенням доданої вартості; по-четверте, посилюється інтеграція регіону у національні та міжнародні туристичні ринки та в результаті забезпечується перехід до інвестиційно-орієнтованої моделі розвитку туристичного комплексу як передумови його довгострокової стійкості та ефективності.

Наступна група – це інструменти диверсифікації туристичного продукту та сезонного вирівнювання, моніторингу, оцінювання й аналітики

ефективності. На нашу думку, вони формують аналітико-управлінський контур підвищення результативності функціонування туристичного комплексу, забезпечують його адаптивність до коливань попиту та підвищення рівня використання наявного потенціалу. Що стосується Львівської області, то їх застосування має принципове значення, оскільки туристична активність у регіоні характеризується вираженою сезонністю та територіальною нерівномірністю і це обумовлює нерівномірне завантаження інфраструктури, втрату потенційних доходів у міжпикові періоди.

Як відомо, диверсифікація туристичного продукту передбачає структурне розширення пропозиції шляхом формування нових видів і форматів туристичних послуг, орієнтованих на різні сегменти споживачів і часові періоди. Мова йде про розвиток подієвого, гастрономічного, екологічного, оздоровчого та ділового туризму, здатних генерувати стабільний попит протягом року. У контексті Львівщини важливе поєднання культурно-історичного потенціалу міста Львова з природно-рекреаційними ресурсами області та локальними традиціями заради формування комплексних туристичних продуктів з високою доданою вартістю.

До інструментів цієї групи віднесемо організацію фестивалів і тематичних заходів у міжсезоння, розвиток гастрономічних маршрутів, підтримку локальних виробників, створення екологічних та освітніх туристичних програм, стимулювання внутрішнього туризму через цінові та маркетингові механізми тощо.

При тому, сезонне вирівнювання, як складова диверсифікації, орієнтоване на зменшення залежності туристичної діяльності від пікових періодів і досягнення більш рівномірного розподілу туристичних потоків упродовж року. Цього можливо досягти засобами гнучкої тарифної політики, просування альтернативних туристичних пропозицій у «низький» сезон та розвитку інфраструктури, придатної для цілорічного використання та така політика забезпечує підвищення рівня завантаженості туристичних об'єктів, стабілізацію доходів суб'єктів господарювання, зменшення пікових

навантажень на території масового відвідування.

Позаяк, ефективність реалізації зазначених інструментів значною мірою залежить від наявності розвиненої системи моніторингу та аналітичного супроводу. Вкажімо на те, що інструменти моніторингу, оцінювання та аналітики ефективності передбачають формування інформаційної бази щодо ключових параметрів функціонування регіонального туристичного комплексу, включно з обсягами туристичних потоків, структурою витрат туристів, рівнем зайнятості, інфраструктурним навантаженням та економічними результатами діяльності. Практичний бік реалізації цього інструменту включає створення регіональних інформаційно-аналітичних систем, використання цифрових технологій збору даних (зокрема мобільної аналітики), регулярне проведення оцінювання ефективності туристичної політики та прогнозування тенденцій розвитку.

Наголосимо на тому, що синергія диверсифікації туристичного продукту та аналітичного забезпечення управління дозволяє досягти якісно нового рівня функціонування туристичного комплексу регіону. Таким чином підвищується обґрунтованість управлінських рішень, забезпечується своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізується використання ресурсів і зростає загальна економічна віддача від туризму, досягається перехід до більш гнучкої, збалансованої та ефективної моделі розвитку туристичного комплексу регіону. Призначення групи інструментів регіональної політики підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу полягає у забезпеченні раціонального використання наявного ресурсного потенціалу, зростанні економічної віддачі від туристичної діяльності та досягненні збалансованого розвитку галузі.

Що стосується Львівщини, то інструменти цієї групи мають стратегічне значення, дозволяють подолати структурні дисбаланси, пов'язані з нерівномірністю туристичних потоків, недостатнім рівнем координації між суб'єктами ринку та обмеженою ефективністю управлінських рішень. Їх практична апробація спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів у

туристичному комплексі, підвищення якості послуг, зниження трансакційних витрат та забезпечення адаптивності системи до змін зовнішнього середовища. Усе це формує передумови для переходу від екстенсивної моделі розвитку туризму до інтенсивної, орієнтованої на підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності регіону.

Додамо, що згідно авторського бачення, інструменти цифровізації туристичних послуг і управління слугують потужним чинником модернізації туристичного комплексу та підвищення ефективності його функціонування в умовах цифрової трансформації економіки. Вважаємо їх зміст у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у всі ланки туристичної діяльності (від формування та просування туристичного продукту до управління потоками відвідувачів і аналітичного забезпечення ухвалення рішень). В практичній площині це включає розвиток електронних сервісів (онлайн-бронювання засобів розміщення, придбання квитків, інтерактивні туристичні платформи), створення цифрових туристичних карт і мобільних додатків, впровадження систем навігації та інформаційного супроводу, використання великих даних для аналізу туристичних потоків тощо.

Для Львівщини цифровізація відкриває можливості більш ефективного управління туристичними потоками, особливо в таких центрах тяжіння, як місто Львів, де спостерігається висока концентрація туристів у пікові періоди. Вважається, що використання цифрових інструментів дозволяє відстежувати динаміку відвідуваності в режимі реального часу, прогнозувати навантаження на інфраструктуру, регулювати розподіл потоків через рекомендаційні системи та оптимізувати логістику переміщення туристів. Проте, цифрові сервіси підвищують доступність інформації для споживачів, спрощують процес планування подорожей і сприяють персоналізації туристичного досвіду.

У свою чергу, реалізація інструментів цифровізації передбачає низку конкретних заходів, серед яких створення єдиного регіонального

туристичного portalу, інтеграція локальних сервісів у глобальні цифрові платформи, розвиток систем електронного врядування у сфері туризму, застосування смарт-рішень для управління DESTИНАЦІЯМИ, використання аналітичних платформ для оцінювання ефективності туристичної політики. Додаткової потреби набуває забезпечення цифрової грамотності суб'єктів туристичного бізнесу та стимулювання впровадження інноваційних технологій у їх діяльність.

На наш погляд, втілення в життя аналізованих інструментів матиме позитивним наслідком зниження інформаційної асиметрії на ринку туристичних послуг, підвищення прозорості й керованості туристичних процесів, підвищення рівня якості обслуговування та задоволеності туристів. Попри те, цифровізація сприяє підвищенню ефективності використання інфраструктури, скороченню витрат часу і ресурсів для споживачів і для суб'єктів господарювання. У підсумку вона виступає важливим інструментом переходу до інноваційної моделі розвитку туристичного комплексу регіону, орієнтованої на сталий розвиток і інтеграцію у глобальний цифровий простір.

Наступна група інструментів стосується інституційної координації та управління стейкхолдерами, що формують організаційний каркас ефективнішої реалізації регіональної туристичної політики, забезпечення злагодженості дій ключових учасників і зниження трансакційних витрат взаємодії.

Для Львівщини зміст зазначеного інструментарію зводиться до створення та розвитку спеціалізованих інституцій, зокрема організацій управління DESTИНАЦІЯМИ, а також координаційних платформ задля інтеграції діяльності органів влади, бізнесу, громадського сектору та місцевих громад. Вказані інституції виконують функції стратегічного планування, маркетингу території, координації інфраструктурних і промоційних проєктів, включно з акумулюванням та поширенням інформації.

Практичні заходи реалізації цієї групи інструментів включають

формування дорадчих рад і робочих груп, запровадження механізмів публічно-приватного діалогу, розробки спільних програм розвитку туризму, поширення цифрових платформ взаємодії, що на загал, підвищує інституційну спроможність регіону, зменшує дублювання функцій і конфліктів інтересів, посилює ефекти синергії між суб'єктами туристичної діяльності, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню цілісної політики розвитку туристичного комплексу.

У доповнення ведемо мову про інструменти стандартизації та сертифікації якості послуг, впровадження яких має на меті уніфікацію вимог до туристичного обслуговування та забезпечення відповідності послуг установленим нормативам і очікуванням споживачів. Їх застосування безпосередньо в Львівській області передбачає впровадження систем класифікації засобів розміщення, стандартизацію процесів обслуговування, розвиток систем добровільної та обов'язкової сертифікації, інтеграцію екологічних і безпекових стандартів у діяльність суб'єктів туризму.

Серед ключових заходів аналізованих інструментів визначимо запровадження регіональних програм підвищення якості сервісу, проведення аудитів і оцінювання відповідності, стимулювання підприємств до отримання сертифікатів якості, інформаційне забезпечення споживачів щодо рівня послуг тощо. Вкажімо на те, що реалізація цих інструментів забезпечує підвищення прозорості ринку туристичних послуг, формування довіри з боку туристів і партнерів, зростання конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, а в довгостроковій перспективі – перехід до якісно орієнтованої моделі розвитку туризму, за якої ключовим чинником успіху слугує обсяг та рівень наданих послуг.

Додамо, що інструменти диверсифікації туристичного продукту та сезонного вирівнювання орієнтовані на структурну перебудову пропозиції туристичних послуг задля зниження залежності галузі від часових і просторових диспропорцій попиту. У межах Львівської області їх

застосування передбачає формування багатокомпонентного туристичного продукту шляхом розвитку альтернативних видів туризму, зокрема подієвого, гастрономічного, екологічного, ділового та оздоровчого, здатних забезпечувати стабільний попит протягом року. Значимим аспектом тут вбачаємо й просторове розширення туристичної активності за межі традиційних центрів, включно з містом Львів, через залучення малих міст і сільських територій до туристичного обігу. Відтак, реалізація інструментарію цієї групи включає організацію тематичних заходів у міжсезонний період, розробку спеціалізованих маршрутів, стимулювання внутрішнього туризму, застосування гнучкої цінової політики. Такі дії дозволяють більш рівномірно розподіляти туристичні потоки, підвищувати завантаженість інфраструктури, стабілізувати доходи суб'єктів господарювання та послабити ризики сезонних коливань попиту.

Вкажімо на те, що інструменти моніторингу, оцінювання та аналітики ефективності забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку процесів управління туристичним комплексом, формують основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Їх логіка в систематичному зборі, обробці та інтерпретації даних щодо ключових параметрів розвитку туризму, зокрема обсягів туристичних потоків, структури витрат, рівня зайнятості, інтенсивності використання інфраструктури та економічних результатів діяльності.

Практичне значення інструментів цієї групи для Львівщини передбачає створення регіональних інформаційно-аналітичних систем, інтеграцію цифрових джерел даних, регулярне проведення оцінювання ефективності реалізованих програм і заходів, використання прогнозних моделей для визначення перспектив розвитку. Як результат – вища прозорість туристичної діяльності, своєчасна ідентифікація проблем і дисбалансів, кращі можливості оперативного коригування регіональної політики. У довгостроковому вимірі це формуванню адаптивної системи управління туризмом, ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища та

забезпечення сталого розвитку галузі включно з її позитивним впливом на соціально-економічний поступ територій та громад.

Вважаємо, що на підставі зазначеного можна резюмувати, що системне поєднання інструментів розвитку туристичного комплексу регіону з інструментами підвищення ефективності його функціонування забезпечує цілісність і збалансованість регіональної туристичної політики. Така інтеграція водночас спрямована на нарощення ресурсного, інфраструктурного та інвестиційного потенціалу галузі, зростання результативності використання наявних ресурсів через удосконалення управлінських, організаційних та аналітичних механізмів. У комплексі формується підґрунтя для становлення конкурентоспроможного, інноваційно орієнтованого та стійкого туристичного комплексу, резилентного до змін зовнішнього середовища та з потенціалом довгострокового соціально-економічного розвитку регіону та підвищення якості життя населення.

Додамо, що для забезпечення об'єктивного моніторингу та формування обґрунтованих висновків щодо якості й ефективності державної регіональної політики розвитку туристичного комплексу регіону необхідним є використання системи релевантних і взаємопов'язаних показників. Саме така система дає змогу здійснювати комплексне оцінювання результативності управлінських рішень, визначати ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей, ідентифікувати проблемні аспекти функціонування та розвитку туристичного комплексу тощо. На нашу думку, на засадах аналізування відповідних показників формується інформаційна база для ухвалення ефективних управлінських рішень, коригування політики та підвищення її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Вважаємо, що в окреслених цілях доцільно виокремити такі групи параметрів: по-перше, показники, що характеризують інструментарій реалізації регіональної політики розвитку туризму (інституційно-організаційні, фінансово-інвестиційні та інфраструктурно-маркетингові); по-друге, показники, які відображають ефективність функціонування

туристичного комплексу регіону (економічна, соціальна та функціонально-операційна ефективність). Такий підхід дозволяє не лише оцінити масштаби та якість застосування інструментів державної політики, але й встановити їхній реальний вплив на результати діяльності туристичного сектору. Авторська позиція з цього питання, з урахуванням структуризації відповідних груп показників, висвітлена на рис. 3.6.

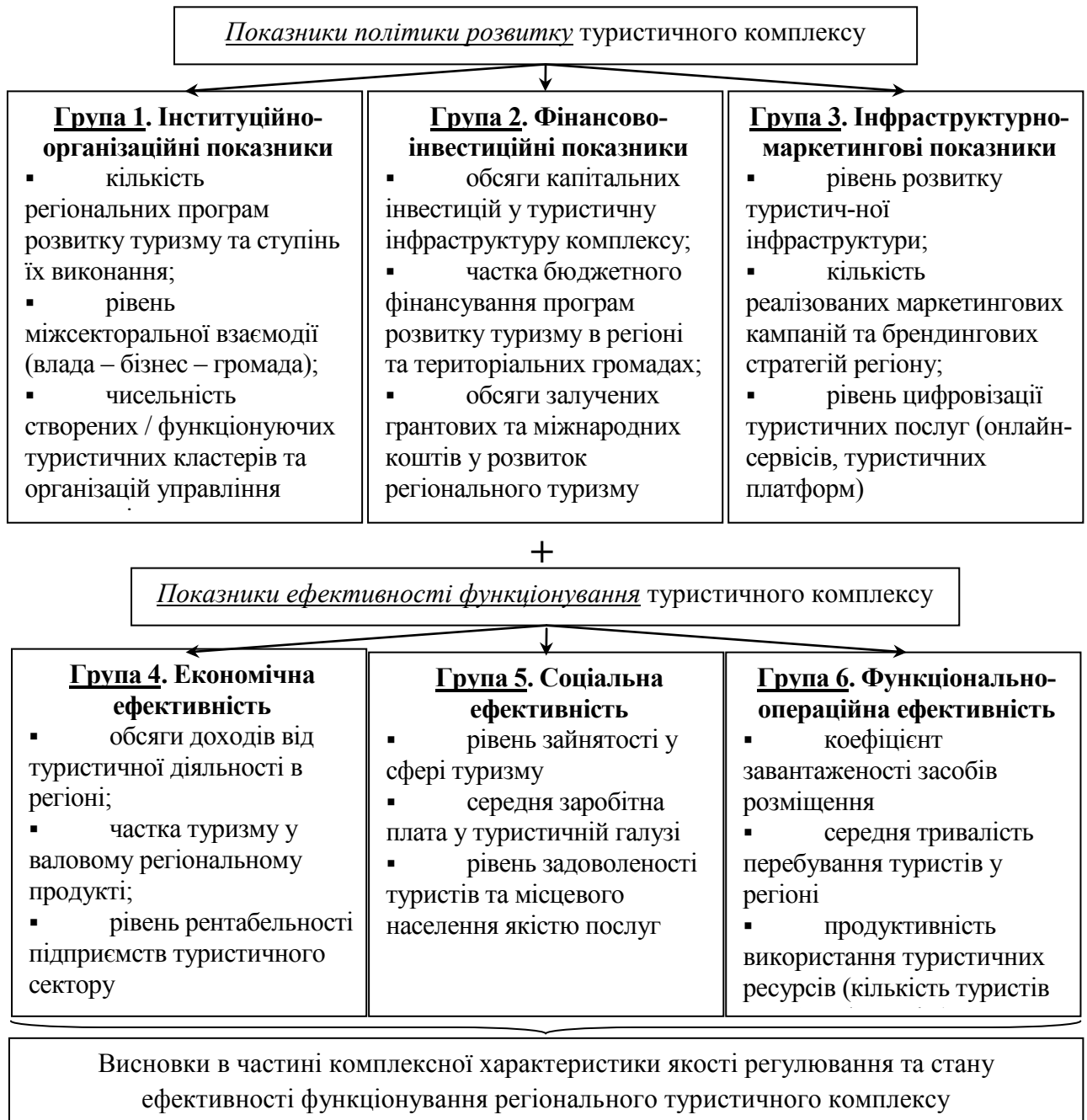


Рис. 3.6. Система параметрів оцінювання стану розвитку та ефективності функціонування регіонального туристичного комплексу

Джерело: авторська розробка

Ми вважаємо, що інституційно-організаційні показники інструментарію регіональної політики розвитку туризму відображають рівень сформованості управлінського середовища, здатність суб'єктів регіонального розвитку до координації дій, включно з ефективністю інституційного забезпечення реалізації відповідної політики. Їх значення є визначальним, а якість інституційної архітектури та організаційних механізмів формує основу для втілення в життя стратегічних ініціатив, акумулювання ресурсів і досягнення синергії між ключовими стейкхолдерами туристичного комплексу регіону.

Зокрема, вважаємо, що кількість регіональних програм розвитку туризму та ступінь їх виконання характеризують рівень стратегічного планування, дисципліну реалізації управлінських рішень. Утім, важливе не тільки формальне існування програмних документів, але їх практична імплементація як свідчення здатності регіональних і місцевих органів управління забезпечувати досягнення визначених цілей.

При тому, рівень міжсекторальної взаємодії (влада – бізнес – громада) відображає ступінь інтегрованості інтересів і узгодженості дій учасників туристичного ринку, а це передумова конкурентоспроможності туристичного продукту та сталого розвитку територій. Окремої значимості надаємо кількості створених і функціонуючих туристичних кластерів та організацій управління DESTINACIAMI як інституційної форми кооперації, концентрації ресурсів, підвищення інноваційності та ефективності просування туристичних DESTINACIAMI. У своїй сукупності вказані параметри дозволяють оцінити рівень організаційної зрілості регіональної туристичної політики та її здатність забезпечувати системний розвиток галузі.

Своєю властивою чергою, фінансово-інвестиційні показники інструментарію регіональної політики розвитку туризму репрезентують рівень ресурсного забезпечення галузі та визначають можливості її структурної модернізації, а також і розширеного відтворення. Їх аналітична цінність у відображенні масштабів, джерел і спрямованості фінансових

потоків, акумульованих в туристичному комплексі регіону, здатності оцінити інвестиційну привабливість території. Вважаємо, що саме достатність і диверсифікованість фінансових ресурсів гарантують потрібні умови для реалізації інфраструктурних проєктів, підвищення якості туристичних послуг та інтеграції регіону у національний і міжнародний туристичний простір.

Чи не провідним індикатором у цій групі потрібно вважати обсяги капітальних інвестицій у туристичну інфраструктуру, що відображають інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази галузі, розвиток засобів розміщення, транспортної та рекреаційної інфраструктури в цілому та місцевих громад зокрема. Водночас частка бюджетного фінансування програм розвитку туризму, на наш погляд, характеризує рівень державної підтримки та пріоритетність туристичної сфери у системі регіональної політики, що критично складно за обмеженості приватного капіталу.

Відтак, додатковим джерелом ресурсного забезпечення визначимо обсяг залучених грантових та міжнародних коштів. Зростання цього показника вказує на здатність економіки регіону інтегруватися у міжнародні програми співробітництва, використовувати інструменти донорської допомоги та впроваджувати інноваційні підходи для системного розвитку туризму та регіональної економіки в цілому. У сукупності зазначені показники дозволяють оцінити фінансову спроможність області забезпечувати динамічний розвиток туристичного комплексу та підвищувати його конкурентні позиції.

Ще один блок – це інфраструктурно-маркетингові показники інструментарію регіональної політики розвитку туризму. Вважаємо, що їх значення та динаміка відображають стан матеріально-технічної бази туристичного комплексу та навіть рівень просування території як конкурентоспроможної дестинації. Їх змістовне наповнення дозволяє оцінити, з одного боку, наявність і якість базових елементів туристичної інфраструктури, а, з іншого, – ефективність комунікаційної політики з формування позитивного іміджу та залучення туристичних потоків.

Взаємозв'язок інфраструктурного забезпечення та маркетингових інструментів визначає спроможність конвертувати наявний ресурсний потенціал у реальний попит на туристичні послуги.

До прикладу, рівень розвитку туристичної інфраструктури (що, попри інше, вимірюється через кількість і якість засобів розміщення, транспортну доступність) характеризує спроможність регіону та його територіальних громад приймати туристів та забезпечувати належний рівень сервісу. Своєю чергою, кількість реалізованих маркетингових кампаній і брендингових стратегій вказує на активність суб'єктів управління у сфері просування туристичного продукту, формування впізнаваності території та її позиціонування на внутрішньому і міжнародному ринках.

Окрім того, невід'ємним компонентом слід вважати й рівень цифровізації туристичних послуг, на який вказує наявність онлайн-сервісів, електронних платформ бронювання, інформаційних порталів та мобільних додатків. Цифрові інструменти істотно підвищують доступність туристичних послуг, спрощують взаємодію з споживачами, сприяють інтеграції туристичного комплексу регіону в глобальний цифровий простір. Сукупний аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність використання інфраструктурно-маркетингового інструментарію регіональної політики та його вплив на розвиток туристичного комплексу.

На наш погляд, параметри економічної ефективності функціонування регіонального туристичного комплексу вказують на результативність господарської діяльності у сфері туризму та її внесок у розвиток регіональної економіки. Вважаємо, що їх аналітичне значення полягає у можливості кількісної оцінки економічних результатів використання туристично-рекреаційного потенціалу, визначення рівня віддачі від залучених ресурсів і виявлення тенденцій розвитку галузі у динаміці. Саме через систему таких показників забезпечується обґрунтування ефективності реалізації регіональної політики, формується підґрунтя для ухвалення управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору.

Зокрема, обсяг доходів від туристичної діяльності в регіоні є узагальнюючим індикатором – характеристикою масштабів економічної активності у сфері туризму та міри сформованості попиту на туристичні послуги. Частка туризму у валовому регіональному продукті дозволяє оцінити структурну роль галузі в економіці регіону, визначити її значущість у формуванні доданої вартості та економічного зростання. Позаяк, рівень рентабельності підприємств туристичного сектору відображає ефективність їх функціонування з позицій прибутковості, раціональності витрат і здатності до самофінансування та розширеного відтворення. На загал, аналізовані критерії створюють комплексне бачення економічної результативності туристичного комплексу, дозволяють ідентифікувати резерви майбутнього зростання ефективності та формують основу для вдосконалення регіональної політики у цій сфері.

Ми вважаємо, що показники соціальної ефективності функціонування регіонального туристичного комплексу вказують на характер і масштаби впливу туристичної діяльності на соціально-економічний розвиток території, зокрема на зайнятість населення, рівень добробуту та якість життя. Їх аналізування дозволяє оцінити і економічні результати функціонування галузі, і її суспільну значущість, а саме в контексті забезпечення інклюзивного та сталого регіонального зростання. Соціальна ефективність трактується критерієм збалансованості регіональної політики, адже через неї узгоджуються інтереси суб'єктів господарювання, населення та органів влади.

До ключових індикаторів цієї групи передусім віднесемо рівень зайнятості у сфері туризму (характеризує здатність галузі створювати робочі місця, знижувати безробіття та забезпечувати диверсифікацію структури зайнятості в регіоні). Середня заробітна плата у туристичній галузі відображає рівень матеріального стимулювання праці, конкурентоспроможність робочих місць та їх привабливість для населення з позиції працевлаштування. За разом, рівень задоволеності туристів і місцевих

жителів якістю туристичних послуг розглядаємо комплексною інтегральною характеристикою соціальної результативності функціонування туристичного комплексу, рівня сервісу та відповідності пропозиції очікуванням споживачів. Узагальнений аналіз цих чинників дозволяє оцінити соціальні ефекти розвитку туризму, виявити потенційні дисбаланси та обґрунтувати напрями підвищення ефективності регіональної політики з урахуванням інтересів населення.

Що стосується показників функціонально-операційної ефективності регіонального туристичного комплексу, то, на нашу думку, вони відображають якість організації виробничо-сервісних процесів та раціональність використання наявних ресурсів у сфері туризму. Їх аналітична функція у можливості оцінити інтенсивність і результативність експлуатації інфраструктурних, природно-рекреаційних і культурних активів, виявити внутрішні резерви підвищення ефективності функціонування галузі. На відміну від економічних і соціальних індикаторів, ця група показників зосереджується на процесних характеристиках діяльності туристичного комплексу з більш детальним вивченням особливостей організації обслуговування туристичних потоків та управління навантаженням на інфраструктуру.

Зауважимо, що коефіцієнт завантаженості засобів розміщення потрібно вважати одним з ключових показників, коли характеризує ступінь використання готельної бази та ефективність управління попитом у часовому розрізі. Середня тривалість перебування туристів у регіоні показує глибину споживання туристичного продукту, рівень його привабливості та здатність території утримувати відвідувачів шляхом диверсифікації послуг і пропозицій. При тому, продуктивність використання туристичних ресурсів (вимірюється через кількість туристів на окремий об'єкт або локацію) дозволяє оцінити інтенсивність їх експлуатації, виявити як недовантаження, так і ризики перенавантаження, відтак, негативного впливу на якість послуг і стан ресурсної бази. Результати сукупного аналізування цих показників

забезпечують цілісну картину розуміння ефективності організаційно-операційних процесів у туризмі та створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для оптимізації управління туристичними потоками і підвищення якості функціонування регіонального туристичного комплексу.

Резюмуємо, що запропонована система показників формує комплексну аналітичну основу для оцінювання інструментарію реалізації регіональної політики розвитку туризму і результативності функціонування туристичного комплексу, охоплює інституційно-організаційні, фінансово-інвестиційні та інфраструктурно-маркетингові параметри, включно з економічними, соціальними й функціонально-операційними аспектами ефективності. Її використання забезпечує можливість багатовимірної аналізу, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими впливами та досягнутими результатами, створює науково обґрунтоване підґрунтя для підвищення дієвості регіональної політики й забезпечення сталого розвитку туристичного комплексу регіону.

Висновки до розділу 3

1. Для забезпечення стратегічно вивіреної, довгострокової та ефективної регіональної політики розвитку туризму в Україні органам влади необхідно чітко усвідомлювати етапність такого процесу, що дозволяє узгодити антикризові заходи з інструментами повоєнного відновлення та подальшого зростання галузі. Встановлено, що домінантними етапами поступу в цій сфері мають стати: (1) забезпечення безпекової основи та зонування туристичних територій; (2) відновлення та модернізація туристичної інфраструктури; (3) переорієнтація на внутрішній туризм і формування нових туристичних продуктів; (4) інституційне посилення та розвиток партнерств; (5) цифровізація та просування туристичних дестинацій; (6) інтеграція принципів сталого розвитку та підвищення стійкості галузі. Така послідовність відображає логіку переходу від

стабілізації та адаптації до системної модернізації й забезпечення конкурентоспроможності туристичної сфери. При цьому регіональні органи влади мають визначити та послідовно реалізовувати систему стратегічних пріоритетів, що охоплює, по-перше, завдання збереження і відновлення туристичної сфери регіону в умовах повномасштабної війни, а по-друге – орієнтири розвитку регіонального туризму на етапі повоєнної відбудови національної економіки України. Такий підхід забезпечує цілісність державної політики, її адаптивність до змін середовища та узгодженість коротко- і довгострокових управлінських рішень.

Щодо першої групи стратегічних пріоритетів, то ключового значення набувають: формування безпеково орієнтованої туристичної інфраструктури; розвиток внутрішнього та локального туризму; інтеграція туризму в політику соціальної підтримки та реабілітації; цифровізація та інноваційна трансформація туристичних послуг; інституційна координація та підтримка туристичного бізнесу. Їх реалізація спрямована на мінімізацію негативних наслідків війни, забезпечення безперервності функціонування галузі, підтримку підприємницької активності та збереження людського потенціалу, що формує основу для подальшого відновлення. Натомість друга група стратегічних орієнтирів зосереджена на формуванні передумов довгострокового розвитку туристичної сфери та її інтеграції у глобальний економічний простір. До них віднесено: інфраструктурну модернізацію та просторове відновлення туристичних дестинацій; формування конкурентоспроможного та диверсифікованого туристичного продукту; інноваційно-цифрову трансформацію туристичної сфери; інституційне посилення та розвиток партнерських моделей управління; орієнтацію на сталий, інклюзивний та соціально відповідальний розвиток туризму.

2. Доведено, що регіональна політика у цій сфері має реалізовуватися на основі цілісного, системно структурованого та адаптивного організаційно-економічного механізму, який забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів туристичної діяльності та інтеграцію інструментів впливу на розвиток галузі.

До ключових елементів такого механізму доцільно віднести цілі та завдання розвитку туризму, принципи функціонування, функціональні підсистеми, інструментальне забезпечення, організаційні структури управління, систему інформаційно-аналітичного супроводу, а також механізми моніторингу та оцінювання результативності. Водночас важливою складовою є врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що визначають параметри функціонування механізму, його адаптивність та ефективність у змінному соціально-економічному середовищі.

Метою реалізації організаційно-економічного механізму розвитку туризму в регіоні має стати забезпечення комплексного, збалансованого та стійкого розвитку туристичної сфери на основі раціонального використання туристично-рекреаційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності регіону, активізації інвестиційної діяльності та досягнення вагомих соціально-економічних результатів для території і місцевих громад. Обґрунтовано, що організаційно-економічний механізм розвитку туризму структурно складається з організаційного та економічного блоків, функціональне поєднання яких забезпечує цілісність і результативність управлінського впливу. Організаційний блок відповідальний за формування ефективної системи управління розвитком туризму, координацію взаємодії між органами влади, бізнесом і громадами, розвиток інституційної інфраструктури, стратегічне планування, інформаційно-комунікаційне забезпечення та впровадження сучасних управлінських підходів. Натомість економічний блок спрямований на формування фінансово-економічних умов розвитку туристичної сфери, мобілізацію та ефективний розподіл ресурсів, стимулювання інвестиційної активності, підтримку підприємництва, розвиток туристичної інфраструктури та забезпечення зростання економічної віддачі від туристичної діяльності.

3. У цілях забезпечення системного розвитку туристичного комплексу регіону необхідною є реалізація цілісної системи інструментів регіональної політики за двома взаємопов'язаними векторами: (1) розвиток туристичного

комплексу регіону та (2) підвищення ефективності його функціонування. Перший вектор орієнтований на нарощування ресурсного, інфраструктурного та інвестиційного потенціалу туристичної сфери, формування нових туристичних продуктів, розширення просторової бази туризму та підвищення його привабливості для внутрішніх і зовнішніх туристів. Другий спрямований на оптимізацію використання наявних ресурсів, удосконалення системи управління, підвищення якості туристичних послуг, забезпечення збалансованості туристичних потоків та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних і цифрових рішень у сферу туризму.

Відповідно, до першої групи інструментів державної регіональної політики в сфері розвитку регіонального туристичного комплексу доцільно віднести стратегічне програмування та кластеризацію туризму, інструменти інфраструктурного розвитку і просторового планування, інвестиційне стимулювання та державно-приватне партнерство, а також інструменти диверсифікації туристичного продукту та сезонного вирівнювання. У системі інструментів підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу слід виокремити цифровізацію туристичних послуг і управління, інституційну координацію та управління стейкхолдерами, стандартизацію та сертифікацію якості послуг, моніторинг, оцінювання та аналітику ефективності, які забезпечують раціоналізацію управлінських процесів, підвищення прозорості ринку туристичних послуг та адаптивність системи до змін зовнішнього середовища. Загальний синергічний ефект від реалізації інструментарію обох груп полягає у формуванні збалансованого, інноваційно орієнтованого та конкурентоспроможного туристичного комплексу регіону, здатного забезпечувати стаке економічне зростання, ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення якості туристичних послуг та інтеграцію у національні й міжнародні туристичні ринки. У результаті досягається перехід до якісно нової моделі розвитку туризму, яка поєднує розширення потенціалу з підвищенням ефективності його використання.

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено теоретико-методичні положення та обґрунтовано практичні підходи до забезпечення розвитку регіонального туризму на основі вдосконалення організаційно-економічних механізмів, інструментів державної регіональної політики й стратегічного управління туристичним потенціалом територій. Основні результати дослідження полягають у такому:

1. Уточнено теоретико-методичні засади розвитку регіонального туризму шляхом його трактування як багаторівневої соціально-економічної системи, функціонування якої визначається взаємодією туристичного потенціалу території, інституційного середовища, ринкових механізмів, державної регіональної політики та управлінських інструментів. Запропоновано авторське визначення розвитку регіонального туризму як процесу якісної трансформації туристичної системи регіону, що ґрунтується на узгодженій взаємодії туристичного потенціалу, інституційного середовища, суб'єктів туристичного ринку та інструментів державної регіональної політики і спрямований на досягнення економічних, соціальних, екологічних та просторових ефектів сталого розвитку територій. Визначено, що туристичний потенціал регіону формується взаємодією природно-рекреаційних, історико-культурних, інфраструктурних, кадрових, інформаційних та інституційних ресурсів, а рівень його реалізації залежить від якості державного й регіонального управління, міжсекторальної взаємодії та узгодженості інтересів влади, бізнесу і територіальних громад. Сформовані теоретико-методичні положення стали основою подальшого обґрунтування організаційно-економічних засад розвитку регіонального туризму.

2. Розвинуто теоретичні засади розвитку регіонального туризму шляхом обґрунтування його як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої визначається сукупністю економічних,

інституційних, соціальних, технологічних, інформаційних, екологічних і безпекових чинників. Встановлено, що сучасні процеси трансформації туристичної сфери зумовлюють необхідність інтеграції положень теорій регіонального розвитку, конкурентоспроможності, сталого розвитку, інституціоналізму, цифрової трансформації та мережевої взаємодії в єдину концептуальну основу формування державної регіональної політики, результативність якої залежить від узгодженого застосування інституційних, організаційно-економічних, цифрових та інноваційних інструментів, спрямованих на розвиток туристичних дестинацій, диверсифікацію туристичного продукту, ефективне використання туристичного потенціалу територій і розширення партнерської взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності. Визначено теоретико-концептуальні напрями механізмів політики розвитку туризму, які передбачають розвиток інституційного забезпечення, цифрових технологій управління, партнерських моделей взаємодії суб'єктів туристичної діяльності, інструментів підтримки туристичних дестинацій та ефективного використання туристичного потенціалу регіонів в умовах сучасних трансформацій.

3. На основі узагальнення зарубіжного досвіду розвитку регіонального туризму встановлено, що результативність державної регіональної політики забезпечується інтеграцією стратегічного планування, децентралізації, багаторівневого врядування, міжсекторальної взаємодії та організаційно-економічних інструментів розвитку туристичної сфери. Доведено, що ефективність функціонування туристичних територій визначається якістю інституційного забезпечення, рівнем розвитку туристичних дестинацій, ефективністю діяльності організацій управління дестинаціями (DMO), цифровізацією туристичних послуг, розвитком підприємництва та залученням місцевих громад до формування туристичного продукту. Систематизовано основні інструменти розвитку регіонального туризму, які охоплюють туристичну кластеризацію, транскордонне співробітництво, регіональні обсерваторії сталого туризму, цифровізацію туристичної

діяльності, диверсифікацію туристичного продукту та розвиток сталого, сільського, екологічного і культурно-пізнавального туризму. Обґрунтовано, що адаптація зарубіжного досвіду до умов України має здійснюватися з урахуванням соціально-економічної диференціації регіонів, безпекових викликів, завдань повоєнного відновлення та євроінтеграційних пріоритетів державної регіональної політики.

4. Проведений аналіз розвитку регіонального туристичного ринку України засвідчив, що в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни відбулася суттєва трансформація його функціонування, яка проявилася у скороченні міжнародного туризму, переорієнтації туристичних потоків на внутрішній ринок та концентрації туристичної активності у відносно безпечних західних регіонах. Ідентифіковано, що Львівська область зберегла лідерські позиції завдяки високому рівню розвитку туристичної інфраструктури: у 2023 р. в області функціонували 508 туристичних агентств, 76 туроператорів та 914 закладів тимчасового розміщування, а її частка у загальноукраїнській кількості суб'єктів туристичної діяльності зросла з 7,1 % у 2015 р. до 8,1 % у 2023 р. Доведено, що позитивна динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності не супроводжується пропорційним зростанням їхнього внеску у валову додану вартість та зайнятість, що свідчить про недостатню капіталізацію туристичного потенціалу, високий рівень тінізації, обмеженість інвестиційної активності та збереження структурних дисбалансів розвитку галузі. Збільшення рівня конкурентоспроможності регіонального туризму потребує розвитку сучасної туристичної інфраструктури, цифровізації послуг, активізації державно-приватного партнерства, підтримки внутрішнього туризму та впровадження моделей перманентного розвитку туристичних дестинацій.

5. На основі розроблено науково-методичного підходу до комплексного оцінювання трансформації туристичної сфери регіонів України встановлено суттєву міжрегіональну диференціацію рівня її розвитку, зумовлену нерівномірністю використання туристичного потенціалу,

відмінностями у якості регіонального управління, інституційного забезпечення та результативності реалізації державної регіональної туристичної політики. Розрахунок інтегрального показника засвідчив значний розрив між регіонами-лідерами та іншими територіями: найвищі значення отримали Львівська (0,82), Івано-Франківська (0,72) та Закарпатська (0,50) області, що підтверджує концентрацію найбільш результативних трансформаційних процесів у західному туристичному макрорегіоні. Водночас встановлено, що високий рівень туристичного потенціалу або якості управління самі по собі не гарантують високої результативності розвитку туристичної сфери, оскільки визначальним чинником є інтенсивність трансформаційних процесів та ефективність реалізації наявних конкурентних переваг. Запропонований методичний підхід, який інтегрує оцінювання туристичного потенціалу, якості регіонального управління та динаміки розвитку туристичної сфери, забезпечив комплексне оцінювання трансформаційних процесів і став основою для побудови матриці стратегічного позиціонування регіонів, що дало змогу виявити ключові структурні дисбаланси та обґрунтувати диференційовані управлінські рішення щодо розвитку туристичної інфраструктури, активізації інвестиційної діяльності, цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності туристичних територій в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення.

Результати експертного опитування засвідчили погіршення оцінок загального рівня розвитку туристичного ринку після пандемії COVID-19 та особливо в період повномасштабної війни, що підтверджує зростання системних ризиків функціонування галузі. Найвагомішими стримуючими чинниками визначено безпекові ризики (4,5 бала), макроекономічну нестабільність (4,0 бала), дефіцит фінансових ресурсів (3,9 бала) та нестачу кваліфікованих кадрів (3,8 бала). Водночас встановлено посилення орієнтації туристичного ринку на внутрішній туризм, зростання ролі безпекового чинника, цифрових технологій та диверсифікації туристичного продукту.

Доведено, що поточна регіональна політика є недостатньо ефективною у фінансово-інвестиційному та інституційно-координаційному забезпеченні розвитку туризму, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів партнерства, інвестиційної підтримки, розвитку туристичної інфраструктури, цифровізації та міжсекторальної взаємодії для підвищення стійкості й конкурентоспроможності регіонального туристичного ринку.

6. Обґрунтовано доцільність формування комплексного організаційно-економічного механізму розвитку регіонального туризму, який базується на системній взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів туристичного бізнесу, громадських організацій, інвесторів та місцевих громад і спрямований на ефективне використання туристичного потенціалу територій. Доведено, що результативність функціонування такого механізму визначається комплексним застосуванням взаємопов'язаних фінансово-економічних, інвестиційних, інфраструктурних, організаційно-інституційних, цифрових, маркетингових та інформаційно-комунікаційних інструментів державної регіональної політики. Встановлено, що необхідною умовою його ефективного функціонування є впровадження стратегічного управління розвитком туристичних територій, заснованого на безперервному моніторингу, оцінюванні результативності реалізації регіональної туристичної політики та адаптивному коригуванні управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що забезпечує цілісність механізму управління, узгодженість дій його суб'єктів та підвищує ефективність реалізації державної регіональної політики у сфері туризму.

7. Запропоновано адаптивну модель державної регіональної політики розвитку туризму, орієнтовану на забезпечення стійкого функціонування туристичного комплексу в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Реалізація авторської моделі базується на комплексному поєднанні безпекових, інфраструктурних, інвестиційних, цифрових та інституційних інструментів, розвитку внутрішнього туризму, підтримці малого і середнього

підприємництва, ефективному використанні природно-рекреаційного та історико-культурного потенціалу територій, а також розширенні міжрегіонального й міжнародного партнерства. Встановлено, що перехід до системної моделі управління, заснованої на принципах стратегічного планування, партнерської взаємодії, інноваційності, гнучкості та сталого розвитку, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності туристичного комплексу, зміцнення економічної стійкості регіонів, активізації підприємницької діяльності, зростання зайнятості населення та посилення фінансової спроможності територіальних громад. Імплементация підходів забезпечує формування сучасної моделі розвитку регіонального туризму, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, сприяти повоєнному відновленню територій та інтеграції України до європейського туристичного простору.

8. Аргументовано концептуально-прикладні засади формування системи інструментів розвитку та підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіону, основу якої становить інтеграція стратегічних, інфраструктурних, інвестиційних, цифрових, інституційних та аналітичних інструментів регіональної політики. Запропонована система орієнтована на комплексне використання ресурсного потенціалу території, посилення взаємодії між стейкхолдерами, підвищення конкурентних переваг туристичного продукту та забезпечення розвитку туристичної галузі в умовах сучасних викликів. Запропоновано систему оцінювання розвитку та ефективності функціонування туристичного комплексу регіону, що поєднує показники реалізації інструментів регіональної політики (інституційно-організаційні, фінансово-інвестиційні та інфраструктурно-маркетингові) із показниками результативності функціонування туристичного комплексу (економічними, соціальними та функціонально-операційними).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Algarve Sustainable Tourism Observatory: UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/observatories/algarve-portugal>
2. Balaguer J., Cantavella-Jordá M. Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case. *Applied Economics*. 2002. № 34(7). P. 877–884. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840110058923>.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120. DOI: <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
4. Choy D. J. The quality of tourism employment. *Tourism Management*. 1995. № 16(2). P. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(94\)00023-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)00023-4).
5. Digitalization as a driver of rural tourism in Spain, Europe, and the FU-TOURISM project: FU-TOURISM (20.02.2025). URL: <https://www.fu-tourism.eu/knowledge/digitalization-as-a-driver-of-rural-tourism-in-spain-europe-and-the-fu-tourism-project/>
6. Din M. U., Rovidad M., Raza A., Khan A. Exploring the economic and non-economic drivers of inbound tourism: does institutional quality matter? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2025. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2025.2576127>.
7. Driving the Tourism Recovery in Ukraine. Data and digital platforms / *Tourism Economics*, 2021. 42 p. URL: https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google_Ukraine_Final.pdf
8. Dwyer L., Forsyth P., Dwyer W. *Tourism economics and policy*. 2nd edition. Channel View Publications, 2020. 617 p.
9. Efthimiou S. G. The Economic Adjustment and Regional Development of the Tourism Sector through Foreign Direct Investments. *Theoretical Economics Letters*. 2025. № 15. P. 821–850. DOI: <https://doi.org/10.4236/tel.2025.154045>.

10. Financing tourism projects in underdeveloped areas of Croatia in 2025: Tourism Croatia: Karlobag (16.10.2024). URL: <https://karlobag.eu/en/tourism-croatia/financing-tourism-projects-in-underdeveloped-areas-of-croatia-in-2025-vo0an>
11. Ford L., Olivera M. On the empirical link between tourism, economic growth and energy consumption: the case of Uruguay. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2024. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2024.2338765>.
12. General about Cluster cooperation: Iceland Tourism Cluster. URL: <https://www.islenskiferdaklasinn.is/um-ferdaklasann>
13. Gerakis A. S. Economic man: the tourist. *Finance and Development*. 1966. № 3(1). P. 41–48.
14. Glossary of tourism terms: UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
15. Guthrie H. W. Demand for tourists' goods and services in a world market. *Papers in Regional Science*. 1961. Vol. 7, Issue 1. P. 159–175. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1435-5597.1961.tb01777.x>
16. Harrington J. The desirability function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21(10). P. 494–498.
17. Horstman M. J., Godwin K. M. Methodological progress note: Logic models. *J. Hosp Med*. 2026. Vol. 21. P. 409–412. DOI: <http://doi.org/10.1002/jhm.70181>.
18. Iceland Tourism Cluster: European Cluster Collaboration Platform. URL: [потрібне правильне посилання — поточне дублює джерело 1 і веде на іншу сторінку]
19. Igoumenakis G., Theodoropoulou A., Halkiopoulou C. Tourism and Developing Countries. Conditions and Prospects for Tourism Development. In: Katsoni, V., Cassar, G. (eds). *Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDiT 2023. Springer Proceedings in

Business and Economics. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54338-8_43.

20. International Comparative Research on Local Autonomy: Université de Lausanne. URL: <http://local-autonomy.andreasladner.ch/>

21. Just Transition Fund: European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en

22. Kalaitan T., Hrymak O., Kushnir L., Kondrat I., Yaroshevykh N. Shadow economy in the hospitality industry. Ways of its educe in Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. № 2(49). P. 300–312. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4002>.

23. Lazic S. E. Ranking, selecting, and prioritising genes with desirability functions. PeerJ. 2015. № 3. e1444. DOI: <http://doi.org/10.7717/peerj.1444>.

24. Leiper N. The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. Annals of Tourism Research. 1979. № 6(4). P. 390–407. DOI: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3).

25. Lomachynska I., Liventsov R., Sarkysian M. Digital transformation of the tourism industry in the conditions of globalization: world experience and conclusions for Ukraine. Modern Economics. 2025. Vol. 54. P. 104–112. DOI: [http://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-14](http://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-14).

26. Martynovych N., Yemchenko I., Kulinich T. From the Territory of Recovery to Sustainable Development: a Methodological Concept of Effective Socio-economic Development of Ukraine after the War Development. Problemy Ekorozwoju. 2023. Vol. 18(2). P. 13–25. DOI: <http://doi.org/10.35784/preko.3923>.

27. Mehta A. For Ireland's former peat farmers, tourism affords a new lifeline: Reuters (29.04.2025). URL: <https://www.reuters.com/sustainability/land-use-biodiversity/irelands-former-peat-farmers-tourism-affords-new-lifeline-2025-04-22/>

28. Number of international tourist arrivals worldwide from 1950 to 2023 (in millions): Travel, Tourism & Hospitality: Statista. URL:

<https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/>

29. OECD Fiscal Decentralisation Database: OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-fiscal-decentralisation-database.html>

30. Ortega-Aguaza B., Sanjuán-Solís J. C. A measure of the economic dependence of countries on tourism. International Conference on Tourism and Business, 2022. URL: https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/24886/ICTB%20Word%20Vorlage%20Beitrag%202022_Bienvenido%20Ortega.pdf?sequence=1

31. Regional Authority: Gary Marks. URL: <https://garymarks.web.unc.edu/data/regional-authority-2>

32. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford: CABI Publishing, 2003.

33. Satellite account of tourism in Ukraine: UITM (28.01.2021). URL: <https://ukraine-itm.com.ua/en-GB/press/news/5720.aspx>

34. Seasonality in tourism demand: Eurostat (January 2025). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality_in_tourism_demand

35. Šegota T. Deconstructing mass tourism with «upscale, all-year-round» tourism: local residents' perspective on mechanisms for mitigating seasonality. Conference Proceedings of BEST EN Think Tank XVII: Marketing Sustainable Tourism Products. Sydney: University of Technology Sydney, 2019. URL: <https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/20493/>

36. Self-rule index for local authorities in the EU, Council of Europe and OECD countries, 1990-2020: European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2021/self-rule-index-for-local-authorities-in-the-eu-council-of-europe-and-oecd-countries-1990-2020

37. Shadow economy exposed. Estimates for the world and policy paths. March 2025 / Ernst & Young (EY). URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey->

unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf

38. Share of travel and tourism's total contribution to GDP in European Union member countries (EU-27) and the United Kingdom (UK) in 2019 and 2022: Travel, Tourism & Hospitality: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1228395/travel-and-tourism-share-of-gdp-in-the-eu-by-country/>

39. Share of travel and tourism's total contribution to GDP worldwide in 2019 and 2022, with a forecast for 2023 and 2033: Travel, Tourism & Hospitality: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>

40. Shkolnik I. O., Bukhtiarova A. G., Semenog A. U. Economic modeling of assessment of Ukrainian banking system. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2017. Vol. 2(23). P. 337–344. DOI: <http://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121901>.

41. Song H., Dwyer L., Li G., Cao Z. Tourism economics research: A review and assessment. Annals of Tourism Research. 2012. № 39(3). P. 1653–1682. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>.

42. Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism: UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/statistical-framework-for-measuring-the-sustainability-of-tourism>

43. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. P. 509–533. DOI: [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

44. Total contribution of travel and tourism to GDP in leading travel markets worldwide in 2019 and 2022: Travel, Tourism & Hospitality: Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/292479/total-contribution-of-travel-and-tourism-to-gdp-in-selected-countries/>

45. Tourism for Development – Volume II: Good Practices / UNWTO, 2018. 116 p. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419746>
46. Tourism Satellite Accounts in Europe – 2023 edition: Eurostat (14.04.2024). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/w/ks-ft-22-011>
47. Tourism. East Iceland Regional Plan 2022-2044: UNWTO. URL: <https://skipulag.austurland.is/en/svaedi-soknarfaera/ferdathjonusta/>
48. Tourism's Importance for Growth Highlighted in World Economic Outlook Report: UN Tourism (10.11.2023). URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-s-importance-for-growth-highlighted-in-world-economic-outlook-report>
49. Travel & Tourism – Moldova: Market Insights. Mobility: Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/moldova>
50. Travel & Tourism Economic Impact 2023. Ukraine / World Travel and Tourism Council, 2023. 27 p. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b3d5552c9314ef86e6850_EIR2023-Ukraine.pdf
51. Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
52. UNESCO-tourism: Promoting UNESCO cultural regions as tourist destinations: EU Tourism Platform: European Union. URL: <https://transition-pathways.europa.eu/best-practices/unesco-tourism-promoting-unesco-cultural-regions-tourist-destinations>
53. Walker T., Demir E., Machnik-Kekesi G., Kelly V. (eds). Sustainable tourism: Frameworks, practices, and innovative solutions. Palgrave Macmillan, Springer Nature, 2024.
54. World Tourism Barometer (English version). Volume 23, Issue 1. January 2025 / UN Tourism. DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.

55. Yu X., Kim N., Chen C. C., Schwartz Z. Are you a tourist? Tourism definition from the tourist perspective. *Tourism Analysis*. 2012. № 17(4). P. 445–457. DOI: <https://doi.org/10.3727/108354212X13473157390687>.
56. Александрова С. А., Богдан Н. М., Нохріна Л. А. Детермінанти розвитку туризму: колективна монографія; за заг. ред. І. М. Писаревського; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 159 с.
57. Анісімова С. В. Оцінка рекреаційно-туристичної привабливості придорожніх територій. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2022. Вип. 97. С. 106-113. URL: <http://doi.org/10.30977/BUL.2219-5548.2022.97.0.106>.
58. Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення: звіт восьмого всеукраїнського соціологічного дослідження / Рада Європи, листопад 2024 р. URL: <https://rm.coe.int/coe-kiis-report-oct2024-ukr-f/1680b26e25>
59. Базова мережа закладів культури загальнодержавного/місцевого рівня. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://culture-info.mcsc.gov.ua>.
60. Барвінок Н. В. Вплив пандемії спричиненої COVID-19 на діяльність туристичної індустрії в Україні. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. С. 7-19. DOI: <http://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-01>.
61. Білозубенко В. С., Разінькова М. Ю., Небаба Н. О. Економіка туризму. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 32-37. URL: <https://doi.org/10.32702/23066792.2020.1920.32>
62. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект; за наук. ред. д.е.н. О. П. Крайник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.
63. Борисенко О. П. Реалізація державної політики у сфері туризму як інструмент розвитку потенціалу громад і регіонів. *Дніпровський науковий*

часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 5. С. 73-78. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.9>

64. Борисюк О. А. Туристичний маркетинг як інструмент дослідження регіонального туристичного ринку. *Географія та туризм.* 2015. Вип. 33. С. 29-37.

65. Варченко О. М., Гаврик О. Ю., Вернюк Н. О., Варченко О. О. Інформаційне забезпечення аналізу формування доданої вартості підприємством. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2023. Вип. 103. Ч. 2. С. 117–128. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-103-2-117-128>

66. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Дослідження складових потенціалу та стратегічних підходів до розвитку регіонального туризму на прикладі Львівської області // Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія / за заг. ред. М. Ю. Барна. Львів : ЛТЕУ, 2024. С. 133–160.

67. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Організація культурних заходів як економічний інструмент розвитку туризму. *Академічні візії.* 2023. № 22. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10389288>.

68. Башинська Ю. І., Стецик Я. В. Розвиток сільського туризму як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільських територій України. *Економічний простір.* 2023. № 185. С. 98–104.

69. Васильців Т., Іванюк У., Стецик Я. Інструментарій реалізації потенціалу розвитку туристичного комплексу регіонів. *Modeling the Development of the Economic System.* 2024. № 1. С. 295–299. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-44>.

70. Гальків Л. І., Килин О. В. Чинники та соціально-економічні ефекти розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2015. № 815. С. 22-27.

71. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.
72. Герасименко В. Г. Теорія туризму як складова туризмології. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 2. С. 173-180.
73. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування: монографія. Львів: ЛДУФК, 2017. 340 с.
74. Горіна Г. О. Характерні особливості та специфіка взаємодії туристичних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4(1). С. 76–81 .
75. ДАРТ оновив перелік туристично-інформаційних центрів України. Державне Агентство Розвитку Туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-onoviv-perelik-turistichno-informaciynih-centriv-ukrayini>.
76. Діяльність підприємств наземного транспорту (річна). Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_GROUND_TRANSPORT_A%28~%29&filter=PUBL_ROADS_LEN.
77. Довкілля України 2022. Статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2023. 142 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_dov_22.pdf
78. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023): Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/dvvvsg_ved_15-20.xlsx.
79. Додаток 1 до розпорядження начальника обласної військової адміністрації від 08.04.2026 № 439/0/5-26ВА. Львівська обласна військова адміністрація. URL: <https://loda.gov.ua/documents/163147>.

80. Домбровська С. М., Білотіл О. М., Помаза-Пономаренко А. Л. *Державне регулювання туристичної галузі України: монографія*. Х.: НУЦЗУ, 2016. 196 с.
81. Дребот О. І., Бабікова К. О., Олійник Г. Б. Основи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 1. С. 5-11. URL: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2022.255219>.
82. Єпіфанова І., Джеджула В. Методологія оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 3. Pp. 171-190.
83. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 56-61. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-9>
84. Забаштанський М. М., Забаштанська Т. В., Роговий А. В. Сучасні аспекти державного регулювання туристичної галузі в умовах дефіцитного бюджетного фінансування. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 51–55.
85. Звіт про стан реалізації заходів регіональної цільової програми розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022-2026 роки. URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/uploaded-files/pro-realizatsiyu-regionalnoi-tsilovoi-programi-rozvitku-turizmu-u-2024-r.pdf>.
86. Іжа М. М. (ред.) та ін. *Регіональний туристичний продукт: проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності*. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр., ДУ «Укр. НДІ мед. реабілітації та курортології МОЗ України». Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 625 с.
87. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Стан та перспективи розвитку готельного господарства Львівської області. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 39–42. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-8>

88. Іщук С. О. Тенденції та особливості розвитку економіки регіонів України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 1(153). С. 3–9. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-2>
89. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023): Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx.
90. Кількість пам'яток культурної спадщини, од: Портал місцевої статистики Львівщини. URL: <https://stat.loda.gov.ua/stat/regions/kilkist-pamyatok-kulturno-spadschyny/>
91. Кількість пам'яток культурної спадщини. Портал місцевої статистики Львівщини. URL: <https://stat.loda.gov.ua/stat/dynamics/kilkist-pamyatok-kulturno-spadschyny>.
92. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html
93. Кльоба Т. Л. Суть та значення ендогенно-орієнтованого розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1. С. 46-52.
94. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поглядів на визначення міжнародного туризму. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 1. С. 20-27.
95. Ковальська Л., Пархоменко О., Філоненко І. Туристична галузь України в умовах повномасштабної війни з росією: трансформації та нові вектори розвитку. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Географія*. 2025. № 1. С. 134-141. URL: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.25.1.13>.
96. Коледа Г. І. Удосконалення управління туристичними DESTINATIONAMI регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. № 4(6). С. 158-166. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4\(6\)-158-166](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4(6)-158-166)

97. Колосінська М. І., Бойда С. В. Мультиплікативний ефект туристичної сфери. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_34
98. Кондрацька Л. П. Підхід до аналізу структури міжнародних туристичних потоків України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26, Ч. 1. С. 95–99.
99. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996: Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
100. Корецька С. О. Особливості дії ринкового механізму в сучасних моделях економіки. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=977>
101. Коробчинська Н. В. Моніторинг системи охорони здоров'я в системі управління на місцевому рівні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1. С. 58-69. DOI: <http://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.11>.
102. Короткий словник-довідник термінів з менеджменту туристичної діяльності: довідкове видання / уклад. авт. кол.: А. В. Бардінов, О. В. Бардінов, М. В. Гриньова та ін. / За наук. ред. О. В. Бардінова. Полтава: Сімон, 2019. 155 с.
103. Кравченко М. О., Дергачова В. В., Колешня Я. О., Дергачова Г. М. *Управління економічною безпекою підприємств на засадах енергозабезпечення*: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. 222 с.
104. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 38-44. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.5>

105. Кулиняк І. Я. Туристичний потенціал території як основа для сталого розвитку туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344, № 4. С. 287-292. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-39>.
106. Кулиняк І. Я., Коpecь Г. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності туристичної активності учасників туристичної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6(324). С. 313-319. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-52>.
107. Лапчук Я. С., Стечик Я. В., Дуб М. Г. Напрями підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіонів України в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.142>.
108. Левицький В. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-107>.
109. Майстро С. В., Домбровська С. М. *Особливості державного управління рекреаційним туризмом України*: монографія. Харків, 2017. 198 с.
110. Мелько Л. Ф. Туризм у контексті сталого розвитку. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2017. Вип. 48. С. 190-197.
111. Миронов Ю. Б. Сутність та чинники сталого розвитку туризму в регіоні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. №23. С. 117-122.
112. Мірзоєва Т. В., Томашевська О. А. До визначення сутності поняття «регіон». *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 48-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_23_15
113. Мудрак Р. П., Моїсєєва Н. І. Регіональний ринок туристичних послуг: сутність, теоретичні основи сегментації, диференціації, управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 4. С. 118-130.
114. На початок 2025 року в Івано-Франківській області на державному обліку перебувало 3654 пам'ятки культурної спадщини. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. URL:

<https://www.ifstat.gov.ua/Grafiky/INFOGRAFIKA/OBKLAAD/2025/den-pamjatok.pdf>.

115. Національна система туристичної статистики: Національна туристична організація України. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html (дата звернення: 22.04.2024)

116. Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України (12.11.2025): Міністерство культури України. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/naczionalnyj-perelik-elementiv-nks-3.pdf>

117. Нодь О. Л. Формування стратегічних орієнтирів збалансованого регіонального розвитку галузі туризму та курортно-рекреаційної сфери: Дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Одеса, 2022. 205 с.

118. Об'єкти природно-заповідного фонду України: Туристична статистика. URL: https://datastudio.google.com/reporting/9886d3c3-db11-43aa-b627-9a2fe73f0e83/page/p_98nlmqy7td.

119. Олійник І. В. Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах військового стану: ризики, пріоритети та інноваційні підходи. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 98–107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.98>

120. Ольховська О., Черненко О., Парфьонова Т., Лушина А. Розробка системи підтримки прийняття рішень на основі методу аналізу ієрархій. *Information technology: computer science, software engineering and cyber security*. 2025. Вип. 2. С. 115-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/IT/2025-2-12>.

121. Орленко О. В. Туризм як стратегічний мультиплікатор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 86-89.

122. Павлов К. В., Павлова О. М., Ільїн Л. В., Зайчук К. А. Регулювання соціально-економічної активності на регіональних ринках

туристичних послуг: монографія. Луцьк: ФОП Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 170 с.

123. Пам'ятки культурної спадщини. Департамент культури Закарпатської обласної державної адміністрації. URL: https://kultura-zak.gov.ua/?page_id=615.

124. Папп В. В., Бошота Н. В. Туризм як пріоритетний напрям розвитку економіки регіону (на прикладі Закарпатської області). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. № 3. С. 528-537.

125. Пасека С., Джумурат В. Теоретичні засади дослідження туристичного потенціалу території. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Том 322, № 5. С. 42-49. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-6>.

126. Пашенко Т. П., Чернега В. М., Хорошилова С. Й. Методика прийняття рішень щодо вибору напрямку розмінування на основі метода аналізу ієрархій. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2024. № 2. С. 129-138. URL: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2024-50-2-129-138>.

127. Питома вага підприємств, які отримали збиток, у загальній кількості підприємств, за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023): Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_rez/fin_rez_roz_reg/pv_zb_ved_14_20.xlsx

128. Підгірна В. Н. Формування регіонального туристичного ринку України в умовах децентралізації економічних відносин. *Влада та управління*. 2021. Вип. 8. Чернівці: «Букрек», 2021. С. 258-265

129. Підсумковий звіт щодо виконання обласної (бюджетної) цільової програми у 2025 році. URL: <https://zaktour.gov.ua/wp-content/uploads/2026/07/pidsumkovyj-zvit-2025-.pdf>.

130. Площа природоохоронних територій, га: Портал місцевої статистики Львівщини. URL: <https://stat.loda.gov.ua/stat/regions/ploscha-prirodooohoronnyh-terytorij/>

131. Покоłodна М. М. Регіональний менеджмент у туризмі / Туризм як національний пріоритет: Колективна монографія за редакцією І. М. Писаревського. Х.: ХНАМГ, 2010. 284 с. С. 259-266.

132. Прибуток до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023): Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_rez/fin_rez_roz_reg/pop_ved_14-20.xlsx.

133. Прима В. В. Туристична термінологія: семантика і функціонування: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 124 с.

134. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015: Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

135. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020: Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

136. Про затвердження Методологічних положень із складання допоміжного (сателітного) рахунку туризму в Україні: Наказ Державної служби статистики України № 359 від 29.12.2017 року. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2017/359/359_2017.htm

137. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР від 15.09.1995: Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

138. Про утворення та ліквідацію районів: Закон України № 807-IX від 17.07.2020: Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

139. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму № 4162 від 29.09.2020: Верховна Рада України. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70072

140. Радченко Е. Є. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/214.pdf

141. Регіональний туризм: стратегія, ресурси, перспективи розвитку: Монографія / Кол. авторів; ред. Н. П. Мешко, В. Є. Редько, О. П. Крупський. Дніпро, 2016. 321 с.

142. Регіональні суспільні системи / Відп. ред. Л. К. Семів; Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів, 2007. 496 с.

143. Розмір туристичного збору: Туристична статистика. URL: https://datastudio.google.com/reporting/9886d3c3-db11-43aa-b627-9a2fe73f0e83/page/p_0ektlg84td.

144. Сич В. А. Систематика і оцінка рекреаційно-туристичного потенціалу регіону на засадах географічного середовища та рекреаційних кластерів. Дис. на здобуття наук. ступеня доктора геогр. наук: Спец. 11.00.02 «Економічна та соціальна географія». Одеса, Львів, 2021. 365 с.

145. Сільське населення України за 10 років скоротилося на 16% - експерт: УКРІНФОРМ (9.07.2019). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2736219-silске-naselenna-ukraini-za-10-rokiv-skorotilosa-na-16-ekspert.html>

146. Статистика зарплат в Україні: Статистична інформація: Work.ua. URL: <https://www.work.ua/stat/>

147. Стецик Я. В. Інструментарій політики стимулювання розвитку туризму в Україні в сучасних умовах. *Академічні візії*. 2025. № 45. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431454>.

148. Стецик Я. В. Транспортна інфраструктура як складова туристичного продукту Львівської області // Сучасні напрями розвитку

економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 1–2 червня 2023 р.). Львів : ЛТЕУ, 2023. С. 227–228.

149. Стецик Я. В. Стратегічні шляхи розвитку туризму та рекреації Львівщини в умовах смарт-спеціалізації // Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. Львів : Растр-7, 2024. С. 123–125.

150. Стецик Я. В. Складові туристичного потенціалу регіону // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 44–45.

151. Стецик Я. В. Розвиток мілітарі туризму як один із перспективних напрямків туристичної індустрії в Україні // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22 лютого 2024 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 498–499.

152. Стецик Я. В. Культурні заходи як інструмент економічного розвитку регіонального туризму (на прикладі Львівщини) // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29–30 травня 2025 р.). Львів : ЛТЕУ, 2025. С. XX–XX.

153. Стецик Я. В. Розвиток туристичного комплексу Карпатського регіону як інструмент посилення місцевого розвитку // Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15–16 травня 2025 р.). Львів, 2025. С. XX–XX.

154. Стецик Я. В. Політика стимулювання розвитку туристичної галузі України в сучасних соціально-економічних умовах // Проблеми та

перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (до 210-річчя Львівського торговельно-економічного університету) (м. Львів, 31 березня 2026 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2026.

155. Стецик Я.В. Стратегічні вектори відновлення туристичної сфери регіонів України. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / □ відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б. Львів : вид-во Львівського торговельно економічного університету, 2026. 592 с. С. 90.

156. Стецик Я. В., Барна М. Ю. Ефективність загального управління якістю в готельному підприємстві // Виклики для туристичного бізнесу в Україні: європейська практика : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4–5 травня 2023 р.). Львів : Растр-7, 2023. С. 51–52.

157. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 537 с.

158. Тульчинська С. О. Підходи до визначення поняття «регіон» в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1201>

159. Туристична діяльність в Україні / Туризм: Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm

160. Турленко Н. В. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг агросфери регіону. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. Том 5, № 1. С. 321-332. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-38>.

161. Уманець Т. В., Васильченко К. Г. Теоретико-методологічні основи формування маркетингового потенціалу регіону під впливом цифровізації. *Регіональна економіка*. 2025. № 4(118). С. 45-56. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-4-4>.

162. Федорченко В. К., Пазенок В. С., Кручек О. А. та ін. *Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму*: монографія. К.: ВЦ «Академія», 2013. 368 с.
163. Філоненко О. Козицький назвав актуальну кількість переселенців, які мешкають на Львівщині: LVIV.MEDIA (16.02.2023). URL: https://lviv.media/lvivshchyna/65529-kozickij-nazvav-aktualnu-kilkist-pereselenciv-yaki-meshkayut-na-lvivshini/?utm_source=chatgpt.com
164. Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного комплексу / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т економ. та бізнес-освіти; за ред. І. М. Поворознюк. Умань: Візаві, 2019. 195 с.
165. Хмелінська М. В. Теоретичні засади розвитку регіональних ринків як об'єкта регіональної економіки. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 6. С. 71-74.
166. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua>.
167. Чернега О. М. Моделі оцінювання конкурентоспроможності туристичної дестинації та фактори впливу. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 5-13. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.66-1>.
168. Черниш І. В. Роль туристичної галузі у розвитку національної економіки. Економічний аналіз. 2013. Том 14. № 1. С. 159-166.
169. Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Районування території України як один з факторів просторового соціально-економічного розвитку регіонів. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1878>
170. Шелеметьева Т. В., Зайцева В. М. Оцінювання соціально-економічного розвитку туризму в Україні як важливий напрям ефективності управління. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 103-108. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).103-108](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).103-108).

171. Шуплат О. М. Формування поняття «туризм» у сучасній економічній науці. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4659>
172. Щербакова Н. О. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу України в умовах війни. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2024. Вип. 29. С. 109-120. DOI: <http://doi.org/10.32589/2412-9321.29.2024.301803>
173. Щоголева І. В. Управління конкурентоспроможністю туристських дестинацій. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки : зб. наук. пр.* 2017. Вип. 32. С. 105-113.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кластерний аналіз держав Європи за показниками розвитку економіки туризму та рівнем децентралізації, 2022-2024 роки

Рівень децен-тралі-зації	Держави Європи	Частка туризму у ВВП, %	Частка кількості міжнародних прибуттів до населення, %	Розмір витрат 1 іноземного відвідувача, дол. США	Norm1	Norm2	Norm3	Клас-тер*
Високий	Данія	1,6	237,6	599	0,01	0,56	0,13	2
	Ісландія	3,9	420,8	1449	0,23	1,00	0,35	3
	Ліхтенштейн	4,0	250,0	100	0,24	0,59	0,00	2
	Німеччина	4,0	44,9	1059	0,24	0,09	0,25	2
	Португалія	5,8	247,7	1036	0,42	0,58	0,24	3
	Фінляндія	1,7	51,4	1432	0,02	0,10	0,34	1
	Франція	3,2	148,9	756	0,17	0,34	0,17	2
	Швейцарія	2,2	101,8	1873	0,07	0,23	0,45	2
	Швеція	1,9	82,3	1233	0,04	0,18	0,29	1
Середній	Австрія	3,0	347,6	824	0,15	0,82	0,19	3
	Бельгія	1,9	69,0	1073	0,04	0,15	0,25	1
	Болгарія	2,5	133,5	500	0,10	0,30	0,10	1
	Боснія і Герцеговина	2,2	28,4	2222	0,07	0,05	0,54	2
	Естонія	5,4	196,8	614	0,38	0,46	0,13	3
	Італія	5,7	98,0	1015	0,41	0,22	0,23	3
	Іспанія	5,4	192,2	1136	0,38	0,45	0,27	3
	Латвія	4,8	75,2	928	0,32	0,16	0,21	2
	Литва	1,7	83,1	803	0,02	0,18	0,18	1
	Норвегія	3,6	89,7	1140	0,20	0,20	0,27	2
	Польща	4,4	52,0	791	0,28	0,11	0,18	1
	Сербія	2,0	36,4	1286	0,05	0,07	0,30	1
	Словаччина	2,8	40,6	723	0,13	0,08	0,16	1
	Словенія	3,3	183,4	923	0,17	0,42	0,21	2
	Хорватія	11,8	395,8	1059	1,00	0,94	0,25	3
	Чехія	1,5	312,5	268	0,00	0,74	0,04	2
	Чорногорія	3,8	384,6	647	0,22	0,91	0,14	3
Низький	Албанія	8,1	416,2	478	0,64	0,99	0,10	3
	Велико-британія	1,8	44,3	1971	0,03	0,09	0,48	2
	Греція	6,0	346,5	650	0,44	0,82	0,14	3
	Ірландія	4,8	122,7	1192	0,32	0,28	0,28	3
	Молдова**	3,3	8,4	4000	0,17	0,00	1,00	3
	Нідерланди	2,5	118,4	1060	0,10	0,27	0,25	2
	Румунія	3,0	12,6	2414	0,15	0,01	0,59	2
	Угорщина	5,1	138,0	612	0,35	0,31	0,13	2
	Україна (2021)	4,4	9,0	239	0,28	0,00	0,04	1

Джерело: розраховано автором за даними [20]

* *Примітка:* кластер 1 – держави з низьким рівнем розвитку економіки туризму; кластер 2 – держави з середнім рівнем розвитку економіки туризму; кластер 3 – держави з високим рівнем розвитку економіки туризму.

** Молдова віднесена до кластеру 3 як держава з високим рівнем розвитку економіки туризму за рахунок найвищого показника витрат 1 іноземного відвідувача. Молдову залишено в кластері 3, так як у 2024 році за оцінками ЮНВТО вона увійшла до числа держав з найбільшим приростом іноземних туристів.

Додаток Б

Структура економіки України та Львівської області за кількістю
суб'єктів господарювання, 2014-2023 роки, %

Види економічної діяльності	РОКИ									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Україна										
Сільське, лісове та рибне господарство	3,9	4,0	4,0	4,2	4,1	3,9	3,7	3,6	3,1	3,3
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Переробна промисловість	6,4	6,4	6,4	6,4	6,3	6,1	5,8	5,6	5,4	5,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Будівництво	2,7	2,8	2,7	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,6	2,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	51,2	50,1	48,8	46,4	44,5	43,0	41,9	39,7	38,2	37,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,8	6,0	5,9	5,3	4,9	5,0	5,0	4,8	5,1	5,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	3,0	3,0	3,1	3,2	3,4	3,6	3,6	3,6	3,3	3,5
Інформація та телекомунікації	5,9	5,9	7,0	8,1	9,5	10,6	11,9	14,5	17,1	16,0
Фінансова та страхова діяльність	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Операції з нерухомим майном	5,1	4,8	4,9	5,0	5,1	5,1	4,9	4,8	4,6	4,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	6,0	6,6	6,7	6,7	6,9	6,9	7,1	7,3	7,9	8,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,7	2,8	2,6	2,8
Освіта	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,1	1,1	1,2	1,2	1,4	1,6	1,9	1,8	1,9	2,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

Продовження дод. Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Надання інших видів послуг	4,5	4,6	4,6	5,6	5,9	5,9	5,9	5,6	5,4	5,5
Львівська область										
Сільське, лісове та рибне господарство	2,0	2,0	1,9	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7	1,5	1,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Переробна промисловість	6,9	6,9	6,7	6,7	6,5	6,2	5,8	5,5	5,2	5,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Будівництво	2,5	2,8	2,6	2,8	3,1	3,0	2,9	2,9	2,6	2,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	48,7	49,3	47,5	44,2	41,3	38,9	37,5	35,1	33,9	33,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,2	5,4	5,3	4,7	4,5	4,6	4,7	4,6	4,9	5,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	4,4	4,2	4,3	4,4	4,6	5,0	4,8	4,4	4,1	4,3
Інформація та телекомунікації	9,4	8,3	10,2	12,5	14,5	16,3	18,0	21,9	23,9	22,0
Фінансова та страхова діяльність	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Операції з нерухомим майном	4,9	4,6	4,7	5,0	5,0	5,0	4,7	4,6	4,2	4,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	5,8	6,3	6,4	6,4	6,5	6,7	6,7	7,0	7,3	7,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,4	2,4	2,5	2,6	2,7	2,7	2,7	2,6	2,5	2,6
Освіта	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,3
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,5	1,4	1,5	1,6	1,7	2,0	2,5	2,1	2,2	2,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8
Надання інших видів послуг	4,2	4,3	4,3	5,0	5,5	5,6	5,6	5,2	5,2	5,4

Джерело: [1]

¹ Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023):
Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL:
https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx

Додаток В

Структура економіки України та Львівської області
за доданою вартістю за витратами виробництва, 2014-2023 роки, %

Види економічної діяльності	РОКИ									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Україна										
Сільське, лісове та рибне господарство	9,9	13,3	10,5	8,9	8,3	7,1	8,6	12,0	7,6	5,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	7,4	6,0	9,0	9,4	9,6	8,2	6,1	8,9	9,2	7,1
Переробна промисловість	21,7	22,2	19,1	20,4	19,6	16,6	17,6	17,0	12,6	14,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	6,6	6,5	8,0	6,2	5,4	8,5	5,9	7,5	7,9	6,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,6	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
Будівництво	4,0	2,7	2,8	2,7	3,0	4,2	4,0	3,9	2,5	2,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	25,3	23,1	20,4	22,3	23,2	21,8	26,4	23,2	34,6	38,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	8,8	10,8	10,8	10,0	9,5	9,4	8,6	7,6	7,8	7,2
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,4	0,5	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,4	0,5
Інформація та телекомунікації	3,9	4,1	4,3	4,7	4,9	5,2	5,6	5,5	4,3	4,5
Фінансова та страхова діяльність	1,4	0,9	0,7	1,3	1,8	1,9	2,3	1,8	2,1	2,8
Операції з нерухомим майном	3,1	1,9	3,3	3,3	3,4	3,5	3,4	2,7	2,1	2,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	3,0	4,3	6,8	6,3	6,0	6,9	3,5	3,0	2,7	2,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,7	1,6	1,9	1,9	2,2	2,4	2,2	1,9	1,7	1,6
Освіта	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,4	0,5	0,5	0,5	0,9	2,0	3,8	3,1	3,6	2,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,2	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,2	0,2	0,7
Надання інших видів послуг	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Львівська область										
Сільське, лісове та рибне господарство	12,9	8,2	7,7	8,1	11,1	6,8	6,6	7,0	3,5	1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	6,7	3,2	2,2	2,7	3,0	2,5	2,3	2,7	к/с	к/с
Переробна промисловість	22,3	25,9	31,2	26,6	25,1	21,4	21,2	20,3	17,0	16,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4,1	3,5	7,0	4,6	2,7	7,4	5,5	6,4	к/с	к/с
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,9	1,2	1,9	1,7	1,0	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Будівництво	3,5	3,2	3,9	3,3	4,8	6,7	5,4	5,3	3,1	2,7
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	18,4	23,3	15,8	29,1	24,1	29,3	32,6	29,8	к/с	к/с
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15,8	18,2	7,1	5,0	6,8	4,7	3,9	4,6	3,0	2,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,9	1,0	1,5	1,7	1,7	1,4	0,9	1,2	0,6	0,7
Інформація та телекомунікації	3,1	3,3	5,5	5,8	5,8	5,0	5,4	8,0	2,2	3,1
Фінансова та страхова діяльність	0,3	0,2	0,2	0,2	0,5	0,5	1,1	0,4	0,6	0,5
Операції з нерухомим майном	4,8	3,1	7,5	4,1	5,0	3,8	3,9	3,9	2,8	3,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	1,7	1,6	2,7	2,6	3,0	2,3	2,2	2,3	0,8	0,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,7	2,1	3,4	2,5	2,8	2,5	2,3	2,2	1,7	1,4
Освіта	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,3	1,4	1,2	1,0	1,7	3,9	5,3	4,5	4,0	3,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,1	0,1
Надання інших видів послуг	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,04	0,05

Джерело: [2]

Примітка: к/с – конфіденційна статистика.

² Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023): Статистична інформація: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/dvvvsg_ved_15-20.xlsx

АНКЕТА

Шановні представники туристичного бізнесу!

Просимо Вас взяти участь в експертному опитуванні, яке проводиться з метою дослідження стану та перспектив розвитку регіонального туристичного ринку.

Метою дослідження є ідентифікація ключових проблем, стримуючих чинників і тенденцій розвитку туристичної діяльності на регіональному рівні. Отримані результати дадуть змогу виявити структурні обмеження функціонування ринку, оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток туристичного бізнесу, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності регіональних туристичних дестинацій і вдосконалення механізмів їх підтримки.

Результати анкетування будуть використані виключно в узагальненому вигляді для науково-аналітичних цілей. Просимо Вас надавати виважені та максимально об'єктивні відповіді. Повнота та достовірність отриманої інформації визначають якість аналітичних висновків і практичних рекомендацій щодо розвитку туристичного ринку.

Сподіваємося на Вашу участь у дослідженні та дякуємо за внесок у формування ефективної політики розвитку туризму на регіональному рівні.

1. Оцініть загальний рівень розвитку регіонального туристичного ринку у визначені періоди. (оберіть один варіант відповіді в кожному періоді)

Варіанти відповідей	а) До пандемії COVID-19 (до 2020 р.)	б) Під час пандемії COVID-19 (2020–2021 рр.)	в) Під час повномасштабної війни (2022–2025 рр.)
1. Низький (системні дисфункції та обмежена ринкова активність)			
2. Нижче середнього (фрагментований розвиток, обмежена ефективність)			
3. Середній (наявність структурних дисбалансів)			
4. Вище середнього (стійке функціонування з окремими обмеженнями)			
5. Високий (системно збалансований розвиток)			

2. Які чинники, на Вашу думку, найбільшою мірою стримують розвиток регіонального туристичного ринку? (оцініть силу впливу кожного чинника за шкалою від 0 до 5, де 0 – відсутній вплив, 5 – дуже сильний вплив)

Бальна оцінка						Рівень впливу
0	1	2	3	4	5	
						Безпекові ризики та воєнно-політична нестабільність
						Макроекономічна нестабільність і зниження ділової активності
						Обмеженість платоспроможного попиту на туристичні послуги

						Недостатній рівень розвитку туристичної та супутньої інфраструктури
						Низька транспортно-логістична доступність туристичних DESTINACIЙ
						Обмеженість фінансових ресурсів для розвитку суб'єктів туристичного бізнесу
						Низька інвестиційна привабливість регіонального туристичного ринку
						Недостатня ефективність державного та регіонального управління розвитком туризму
						Низький рівень міжсекторальної взаємодії та координації учасників туристичного ринку
						Недостатня результативність маркетингового просування туристичного потенціалу регіону
						Дефіцит кваліфікованого кадрового забезпечення у сфері туризму
						Низький рівень цифровізації та інноваційної модернізації туристичного бізнесу
						Інше (вказіть)

3. Визначте домінуючі тенденції трансформації організаційно-економічних засад регіонального туристичного ринку в сучасних умовах. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Посилення орієнтації на внутрішній сегмент туристичного ринку.
2. Зміщення попиту в бік короткотривалих і локалізованих туристичних поїздок.
3. Підвищення значущості безпекового компонента в організації туристичної діяльності.
4. Активізація цифрових форматів просування, бронювання та реалізації туристичних послуг.
5. Розширення практик міжсекторальної взаємодії у формуванні туристичного продукту.
6. Урізноманітнення форм і напрямів туристичної пропозиції.
7. Зростання ролі маркетингових комунікацій і територіального брендингу
8. Підвищення адаптивності суб'єктів туристичного бізнесу до кризових викликів
9. Переорієнтація інвестиційних рішень на менш ризикові формати туристичної діяльності.
10. Посилення диференціації розвитку туристичної активності між окремими територіями регіону.
11. Інше (вказіть)

4. Оцініть результативність чинних інструментів регіональної політики розвитку туризму.

(оцініть кожен позицію за шкалою від 0 до 5, де 0 - вплив відсутній, 5 - вплив є дуже сильним)

Бальна оцінка						
0	1	2	3	4	5	
						Реалізація регіональних стратегій і програм розвитку туризму
						Фінансова підтримка туристичних ініціатив і проєктів з боку органів влади
						Заходи з розвитку туристичної та супутньої інфраструктури

						Інструменти стимулювання інвестицій у туристичну сферу
						Механізми підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму
						Маркетингове просування туристичного потенціалу регіону
						Заходи з територіального брендингу туристичних дестинацій
						Розвиток туристично-інформаційного забезпечення
						Підтримка цифровізації туристичної діяльності
						Сприяння міжсекторальній та міжінституційній взаємодії у сфері туризму
						Підтримка підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для туристичної сфери
						Інструменти просторового збалансування розвитку туризму в межах регіону
						Інше (вказіть)

5. Визначте найбільш проблемні аспекти функціонування організаційно-економічної системи регіонального туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Відсутність цілісної системи управління розвитком туризму в регіоні.
2. Недостатня узгодженість дій між учасниками туристичного ринку.
3. Слабка дієвість фінансових стимулів підтримки туристичної діяльності.
4. Утруднене залучення інвестицій у туристичні проекти.
5. Фрагментарний характер стратегічного планування розвитку туризму.
6. Низька включеність туризму в загальну систему регіонального економічного розвитку.
7. Вузька продуктова структура туристичної пропозиції.
8. Обмежена результативність територіального брендингу та маркетингових комунікацій.
9. Просторова концентрація туристичної активності в окремих локаціях регіону.
10. Ослаблення конкурентних позицій регіонального туристичного ринку.
11. Інше (вказіть)

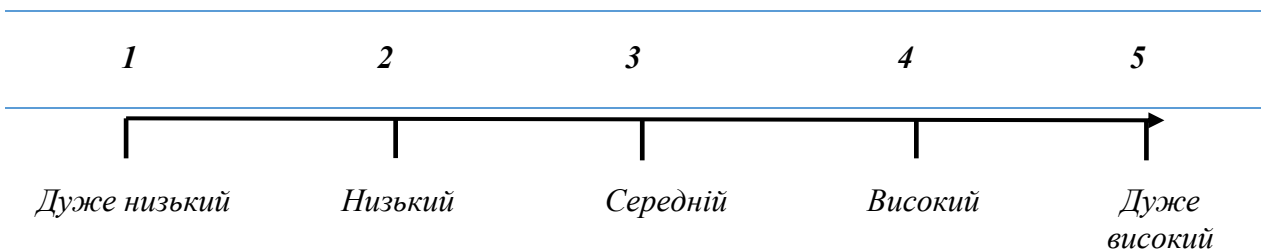
6. Оцініть рівень інтегрованості туристичної сфери у систему регіонального економічного розвитку (0 - відсутній, 5 - дуже високий)

Бальна оцінка						
0	1	2	3	4	5	
						Рівень інтеграції туристичної сфери з транспортно-логістичним комплексом регіону
						Рівень інтеграції туристичної сфери з культурною сферою регіону
						Рівень інтеграції туристичної сфери з ресторанним господарством та гастрономічним сектором
						Рівень інтеграції туристичної сфери з креативними індустріями
						Рівень інтеграції туристичної сфери з політикою просторового розвитку регіону
						Рівень інтеграції туристичної сфери з програмами підтримки підприємництва

7. Визначте сегменти регіонального туризму, які мають найвищий потенціал розвитку в середньостроковій перспективі. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Екологічний туризм.
2. Культурно-пізнавальний туризм.
3. Оздоровчо-рекреаційний туризм.
4. Сільський зелений туризм.
5. Подієвий туризм.
6. Гастрономічний туризм.
7. Діловий туризм.
8. Активний / спортивний туризм.
9. Релігійний туризм.
10. Освітній туризм.
11. Інше (вказіть)

8. Оцініть рівень готовності суб'єктів туристичного бізнесу регіону до цифрової трансформації. (оберіть один варіант відповіді)



9. Визначте найбільш перспективні джерела та механізми фінансового забезпечення розвитку регіонального туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Власні кошти суб'єктів туристичного бізнесу.
2. Кошти місцевих бюджетів.
3. Державні програми підтримки.
4. Грантові та донорські ресурси.
5. Банківське кредитування.
6. Приватні інвестори.
7. Механізми державно-приватного партнерства.
8. Міжнародна технічна допомога.
9. Програми транскордонного співробітництва.
10. Інше (вказіть)

10. Визначте найбільш пріоритетні напрями інвестування у розвиток регіонального туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Розвиток засобів туристичного розміщення.
2. Розбудова туристичної інфраструктури загального користування
3. Модернізація транспортної інфраструктури та логістичного забезпечення туристичних потоків
4. Розвиток об'єктів рекреаційного та оздоровчого призначення
5. Впровадження цифрових платформ, сервісів і технологічних рішень у туристичній сфері
6. Розвиток мережі туристично-інформаційних центрів
7. Фінансування маркетингових, промоційних і брендингових проектів у сфері туризму
8. Інвестування у підготовку, перепідготовку та розвиток кадрового потенціалу туристичної сфери

9. Збереження, відновлення та туристичне використання об'єктів культурної спадщини.
10. Формування і розвиток комплексних туристичних кластерів.
11. Інше (вказіть)

11. Які показники найбільш адекватно відображають стан і результативність розвитку регіонального туристичного ринку? (оберіть не більше 3 варіантів відповіді)

1. Кількість туристичних відвідувань..
2. Обсяг реалізованих туристичних послуг.
3. Рівень завантаженості засобів розміщення.
4. Обсяг інвестицій у туристичну сферу.
5. Кількість суб'єктів туристичного бізнесу.
6. Рівень зайнятості у сфері туризму.
7. Середня тривалість перебування туристів.
8. Обсяг податкових надходжень від туризму.
9. Частка повторних візитів.
10. Рівень цифрової присутності туристичних операторів.
11. Інше (вказіть)

12. Визначте пріоритетні напрями активізації розвитку регіонального туризму в контексті зміцнення його організаційно-економічних засад. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Модернізація туристичної та супутньої інфраструктури.
2. Підвищення транспортної доступності туристичних дестинацій.
3. Посилення маркетингового просування та брендингу регіону.
4. Стимулювання розвитку внутрішнього туризму.
5. Диверсифікація туристичних продуктів і форматів обслуговування.
6. Розширення інструментів підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму.
7. Активізація інвестиційного забезпечення розвитку туристичної сфери.
8. Розвиток цифрових сервісів і платформ у туристичній діяльності.
9. Розширення міжсекторальної та міжінституційної взаємодії.
10. Підвищення якості кадрового забезпечення туристичної сфери.
11. Інше (вказіть)

13. Визначте форми взаємодії між учасниками туристичного ринку, які є найбільш результативними для розвитку регіонального туризму (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Партнерство бізнесу та органів влади
2. Кластерна взаємодія
3. Співпраця із закладами освіти
4. Міжмуніципальна кооперація
5. Взаємодія з громадськими організаціями
6. Міжрегіональне партнерство
7. Співпраця з культурними установами
8. Взаємодія з транспортними операторами
9. Спільні маркетингові кампанії
10. Участь у міжнародних мережах і проєктах
11. Інше (вказіть)

14. Оцініть пріоритетність управлінських заходів, спрямованих на активізацію розвитку регіонального туризму та зміцнення його організаційно-економічних засад. (оцініть кожен захід за шкалою від 0 до 5, де 0 - захід не є пріоритетним, 5 - захід є максимально пріоритетним і потребує першочергової реалізації)

Бальна оцінка						
0	1	2	3	4	5	
Організаційно-управлінські заходи						
						Удосконалення системи стратегічного планування розвитку регіонального туризму.
						Посилення координації між органами влади, суб'єктами туристичного бізнесу та іншими стейкхолдерами.
						Розвиток механізмів міжсекторального та міжмуніципального партнерства у сфері туризму.
						Запровадження системного моніторингу, аналітичного супроводу та оцінювання розвитку регіонального туристичного ринку.
						Удосконалення інструментів територіального маркетингу та брендингу туристичних дестинацій.
						Розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму.
						Формування дієвих інституційних механізмів управління розвитком туризму на регіональному та місцевому рівнях
						Розширення практик залучення локальних громад і бізнесу до формування та реалізації туристичної політики
Економічні заходи						
						Запровадження дієвих фінансових механізмів підтримки суб'єктів туристичного бізнесу
						Стимулювання інвестицій у розвиток туристичної та супутньої інфраструктури
						Створення сприятливих економічних умов для розвитку малого та середнього підприємництва у сфері туризму
						Підтримка цифрової модернізації та технологічного оновлення туристичної діяльності
						Сприяння диверсифікації туристичних продуктів і розширенню спектра туристичних послуг
						Підвищення транспортно-логістичної доступності туристичних дестинацій як передумови розширення туристичного ринку
						Запровадження податкових і фінансово-кредитних стимулів для розвитку туристичної діяльності
						Розвиток механізмів грантової, інвестиційної та програмної підтримки туристичних ініціатив і проєктів
						Інше (вказіть)

15. Визначте стратегічні пріоритети, які доцільно покласти в основу формування та реалізації регіональної політики розвитку туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту
2. Формування інтегрованої системи управління розвитком туристичної сфери
3. Модернізація туристичної та супутньої інфраструктури
4. Розширення інвестиційного забезпечення розвитку туризму

5. Підтримка впровадження інноваційних і цифрових рішень у туристичну діяльність
6. Посилення територіального маркетингу та брендингу туристичних дестинацій
7. Розвиток сталих та екологічно орієнтованих моделей туризму
8. Підвищення якості кадрового потенціалу туристичної сфери
9. Активізація міжсекторальної та міжінституційної кооперації
10. Забезпечення просторової збалансованості розвитку туристичної діяльності в регіоні.
11. Інше (*вказіть*)

16. Яка приблизна чисельність постійного персоналу на Вашому підприємстві?

1. До 10 осіб.
2. 11-50 осіб.
3. 51-250 осіб.
4. Понад 250 осіб.

17. Який період перебування на ринку Вашого підприємства?

1. 1-2 роки.
2. 3-5 років.
3. 6-10 років.
4. Понад 10 років.

18. Вкажіть тип суб'єкта господарювання, який Ви представляєте:

1. Туроператорська діяльність
2. Турагентська діяльність
3. Діяльність із надання послуг розміщення
4. Діяльність у сфері ресторанного господарства
5. Діяльність із надання транспортних послуг
6. Діяльність у сфері екскурсійного обслуговування
7. Інше (*вказіть*)

19. Вкажіть просторовий рівень здійснення діяльності суб'єкта, який Ви представляєте:

1. Локальний.
2. Регіональний.
3. Загальнодержавний.
4. Міжнародний.

Дякуємо за співпрацю!

Лінійний розподіл відповідей за питаннями анкети

1. Оцініть загальний рівень розвитку регіонального туристичного ринку у визначені періоди. (оберіть один варіант відповіді в кожному періоді)

Варіанти відповідей	Частка, %		
	а) До пандемії COVID-19 (до 2020 р.)	б) Під час пандемії COVID-19 (2020–2021 рр.)	в) Під час повномасштабної війни (2022–2025 рр.)
1. Низький (системні дисфункції та обмежена ринкова активність)	2,2	22,2	28,9
2. Нижче середнього (фрагментований розвиток, обмежена ефективність)	11,1	35,6	33,3
3. Середній (наявність структурних дисбалансів)	24,4	26,7	22,2
4. Вище середнього (стійке функціонування з окремими обмеженнями)	40,0	11,1	11,1
5. Високий (системно збалансований розвиток)	22,2	4,4	4,4
Разом	100,0	100,0	100,0

2. Які чинники, на Вашу думку, найбільшою мірою стримують розвиток регіонального туристичного ринку? (оцініть силу впливу кожного чинника за шкалою від 0 до 5, де 0 – відсутній вплив, 5 – дуже сильний вплив)

Варіанти відповідей	Середня оцінка, балів
Безпеківі ризики та воєнно-політична нестабільність	4,5
Макроекономічна нестабільність і зниження ділової активності	4,0
Обмеженість платоспроможного попиту на туристичні послуги	3,7
Недостатній рівень розвитку туристичної та супутньої інфраструктури	3,3
Низька транспортно-логістична доступність туристичних дестинацій	1,9
Обмеженість фінансових ресурсів для розвитку суб'єктів туристичного бізнесу	3,9
Низька інвестиційна привабливість регіонального туристичного ринку	3,7
Недостатня ефективність державного та регіонального управління розвитком туризму	3,5
Низький рівень міжсекторальної взаємодії та координації учасників туристичного ринку	3,3
Недостатня результативність маркетингового просування туристичного потенціалу регіону	3,5
Дефіцит кваліфікованого кадрового забезпечення у сфері туризму	3,8
Низький рівень цифровізації та інноваційної модернізації туристичного бізнесу	2,1

3. Визначте домінуючі тенденції трансформації організаційно-економічних засад регіонального туристичного ринку в сучасних умовах.
(можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Посилення орієнтації на внутрішній сегмент туристичного ринку	13,2
Зміщення попиту в бік короткотривалих і локалізованих туристичних поїздок	12,1
Підвищення значущості безпекового компонента в організації туристичної діяльності	15,2
Активізація цифрових форматів просування, бронювання та реалізації туристичних послуг	9,3
Розширення практик міжсекторальної взаємодії у формуванні туристичного продукту	6,2
Урізноманітнення форм і напрямів туристичної пропозиції	8,6
Зростання ролі маркетингових комунікацій і територіального брендингу	7,8
Підвищення адаптивності суб'єктів туристичного бізнесу до кризових викликів	10,5
Переорієнтація інвестиційних рішень на менш ризикові формати туристичної діяльності	10,1
Посилення диференціації розвитку туристичної активності між окремими територіями регіону	7,0
Разом	100,0

4. Оцініть результативність чинних інструментів регіональної політики розвитку туризму.

(оцініть кожен позицію за шкалою від 0 до 5, де 0 - вплив відсутній, 5 - вплив є дуже сильним)

Варіанти відповідей	Середня оцінка, балів
Реалізація регіональних стратегій і програм розвитку туризму	3,6
Фінансова підтримка туристичних ініціатив і проєктів з боку органів влади	1,5
Заходи з розвитку туристичної та супутньої інфраструктури	3,4
Інструменти стимулювання інвестицій у туристичну сферу	1,8
Механізми підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму	2,0
Маркетингове просування туристичного потенціалу регіону	4,0
Заходи з територіального брендингу туристичних дестинацій	3,7
Розвиток туристично-інформаційного забезпечення	4,1
Підтримка цифровізації туристичної діяльності	3,3
Сприяння міжсекторальній та міжінституційній взаємодії у сфері туризму	2,7
Підтримка підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для туристичної сфери	2,7
Інструменти просторового збалансування розвитку туризму в межах регіону	2,1

5. Визначте найбільш проблемні аспекти функціонування організаційно-економічної системи регіонального туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Відсутність цілісної системи управління розвитком туризму в регіоні	11,0
Недостатня узгодженість дій між учасниками туристичного ринку	13,2
Слабка дієвість фінансових стимулів підтримки туристичної діяльності	15,1
Утруднене залучення інвестицій у туристичні проєкти	14,2
Фрагментарний характер стратегічного планування розвитку туризму	10,0
Низька включеність туризму в загальну систему регіонального економічного розвитку	7,3
Вузька продуктова структура туристичної пропозиції	8,2
Обмежена результативність територіального брендингу та маркетингових комунікацій	9,1
Просторова концентрація туристичної активності в окремих локаціях регіону	6,4
Ослаблення конкурентних позицій регіонального туристичного ринку	5,5
Разом	100,0

6. Оцініть рівень інтегрованості туристичної сфери у систему регіонального економічного розвитку (0 - відсутній, 5 - дуже високий)

Варіанти відповідей	Середня оцінка, балів
Рівень інтеграції туристичної сфери з транспортно-логістичним комплексом регіону	3,31
Рівень інтеграції туристичної сфери з культурною сферою регіону	4,02
Рівень інтеграції туристичної сфери з ресторанним господарством та гастрономічним сектором	4,13
Рівень інтеграції туристичної сфери з креативними індустріями	2,47
Рівень інтеграції туристичної сфери з політикою просторового розвитку регіону	2,60
Рівень інтеграції туристичної сфери з програмами підтримки підприємництва	2,36

7. Визначте сегменти регіонального туризму, які мають найвищий потенціал розвитку в середньостроковій перспективі. (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Екологічний туризм	16,0
Культурно-пізнавальний туризм	16,9
Оздоровчо-рекреаційний туризм	14,2
Сільський зелений туризм	15,1
Подієвий туризм	7,1
Гастрономічний туризм	10,7
Діловий туризм	2,2
Активний / спортивний туризм	9,8
Релігійний туризм	3,6
Освітній туризм	4,4
Разом	100,0

8. Оцініть рівень готовності суб'єктів туристичного бізнесу регіону до цифрової трансформації. (оберіть один варіант відповіді)

Варіанти відповідей	Частка, %
Дуже низький	6,7
Низький	17,8
Середній	37,8
Високий	31,1
Дуже високий	6,7
Разом	100,0

9. Визначте найбільш перспективні джерела та механізми фінансового забезпечення розвитку регіонального туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Власні кошти суб'єктів туристичного бізнесу	23,9
Кошти місцевих бюджетів	9,8
Державні програми підтримки	13,0
Грантові та донорські ресурси	14,7
Банківське кредитування	2,2
Приватні інвестори	7,1
Механізми державно-приватного партнерства	12
Міжнародна технічна допомога	9,2
Програми транскордонного співробітництва	8,1
Разом	100,0

10. Визначте найбільш пріоритетні напрями інвестування у розвиток регіонального туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Розвиток засобів туристичного розміщення	12,0
Розбудова туристичної інфраструктури загального користування	17,2
Модернізація транспортної інфраструктури та логістичного забезпечення туристичних потоків	16,0
Розвиток об'єктів рекреаційного та оздоровчого призначення	14,7
Впровадження цифрових платформ, сервісів і технологічних рішень у туристичній сфері	6,9
Розвиток мережі туристично-інформаційних центрів	3,9
Фінансування маркетингових, промоційних і брендингових проєктів у сфері туризму	5,2
Інвестування у підготовку, перепідготовку та розвиток кадрового потенціалу туристичної сфери	7,8
Збереження, відновлення та туристичне використання об'єктів культурної спадщини	11,2
Формування і розвиток комплексних туристичних кластерів	5,2
Разом	100,0

11. Які показники найбільш адекватно відображають стан і результативність розвитку регіонального туристичного ринку? (оберіть не більше 3 варіантів відповіді)

Варіанти відповідей	Частка, %
Кількість туристичних відвідувань	16,7
Обсяг реалізованих туристичних послуг	19,7
Рівень завантаженості засобів розміщення	13,6
Обсяг інвестицій у туристичну сферу	10,6
Кількість суб'єктів туристичного бізнесу	4,5
Рівень зайнятості у сфері туризму	8,3
Середня тривалість перебування туристів	7,6
Обсяг податкових надходжень від туризму	9,8
Частка повторних візитів	6,1
Рівень цифрової присутності туристичних операторів	3,0
Разом	100,0

12. Визначте пріоритетні напрями активізації розвитку регіонального туризму в контексті зміцнення його організаційно-економічних засад. (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Модернізація туристичної та супутньої інфраструктури	16,5
Підвищення транспортної доступності туристичних дестинацій	13,9
Посилення маркетингового просування та брендингу регіону	10,5
Стимулювання розвитку внутрішнього туризму	12,2
Диверсифікація туристичних продуктів і форматів обслуговування	9,7
Розширення інструментів підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму	7,6
Активізація інвестиційного забезпечення розвитку туристичної сфери	14,3
Розвиток цифрових сервісів і платформ у туристичній діяльності	3,8
Розширення міжсекторальної та міжінституційної взаємодії	6,3
Підвищення якості кадрового забезпечення туристичної сфери	5,1
Разом	100,0

13. Визначте форми взаємодії між учасниками туристичного ринку, які є найбільш результативними для розвитку регіонального туризму (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
Партнерство бізнесу та органів влади	16,5
Кластерна взаємодія	13,9
Співпраця із закладами освіти	10,5
Міжмуніципальна кооперація	12,2
Взаємодія з громадськими організаціями	9,7
Міжрегіональне партнерство	7,6
Співпраця з культурними установами	14,3
Взаємодія з транспортними операторами	3,8
Спільні маркетингові кампанії	6,3
Участь у міжнародних мережах і проектах	5,1
Разом	100,0

14. Оцініть пріоритетність управлінських заходів, спрямованих на активізацію розвитку регіонального туризму та зміцнення його організаційно-економічних засад. (оцініть кожен захід за шкалою від 0 до 5, де 0 - захід не є пріоритетним, 5 - захід є максимально пріоритетним і потребує першочергової реалізації)

Варіанти відповідей	Середня оцінка, балів
<i>Організаційно-управлінські заходи</i>	
Удосконалення системи стратегічного планування розвитку регіонального туризму.	4,09
Посилення координації між органами влади, суб'єктами туристичного бізнесу та іншими стейкхолдерами.	4,38
Розвиток механізмів міжсекторального та міжмуніципального партнерства у сфері туризму.	3,67
Запровадження системного моніторингу, аналітичного супроводу та оцінювання розвитку регіонального туристичного ринку.	3,58
Удосконалення інструментів територіального маркетингу та брендингу туристичних дестинацій.	3,02
Розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму.	2,40
Формування дієвих інституційних механізмів управління розвитком туризму на регіональному та місцевому рівнях	4,16
Розширення практик залучення локальних громад і бізнесу до формування та реалізації туристичної політики	3,11
<i>Економічні заходи</i>	
Запровадження дієвих фінансових механізмів підтримки суб'єктів туристичного бізнесу	4,53
Стимулювання інвестицій у розвиток туристичної та супутньої інфраструктури	4,38
Створення сприятливих економічних умов для розвитку малого та середнього підприємництва у сфері туризму	4,11
Підтримка цифрової модернізації та технологічного оновлення туристичної діяльності	2,71
Сприяння диверсифікації туристичних продуктів і розширенню спектра туристичних послуг	3,49
Підвищення транспортно-логістичної доступності туристичних дестинацій як передумови розширення туристичного ринку	3,8
Запровадження податкових і фінансово-кредитних стимулів для розвитку туристичної діяльності	4,51
Розвиток механізмів грантової, інвестиційної та програмної підтримки туристичних ініціатив і проєктів	4,29

15. Визначте стратегічні пріоритети, які доцільно покласти в основу формування та реалізації регіональної політики розвитку туризму. (можливі кілька варіантів відповідей)

Варіанти відповідей	Частка, %
1	2
Підвищення конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту	14,0
Формування інтегрованої системи управління розвитком туристичної сфери	15,7

Продовження додатку Д

1	2
Модернізація туристичної та супутньої інфраструктури	16,6
Розширення інвестиційного забезпечення розвитку туризму	14,9
Підтримка впровадження інноваційних і цифрових рішень у туристичну діяльність	6,0
Посилення територіального маркетингу та брендингу туристичних дестинацій	8,5
Розвиток сталих та екологічно орієнтованих моделей туризму	7,7
Підвищення якості кадрового потенціалу туристичної сфери	5,1
Активізація міжсекторальної та міжінституційної кооперації	6,8
Забезпечення просторової збалансованості розвитку туристичної діяльності в регіоні	4,7
Разом	100,0

16. Яка приблизна чисельність постійного персоналу на Вашому підприємстві?

Варіанти відповідей	Частка, %
До 10 осіб	53,3
11-50 осіб	33,3
51-250 осіб	11,1
Понад 250 осіб	2,3
Разом	100,0

17. Який період перебування на ринку Вашого підприємства?

Варіанти відповідей	Частка, %
1-2 роки	11,1
3-5 років	22,2
6-10 років	26,7
Понад 10 років	40
Разом	100,0

18. Вкажіть тип суб'єкта господарювання, який Ви представляєте:

Варіанти відповідей	Частка, %
Туроператорська діяльність	13,3
Турагентська діяльність	17,8
Діяльність із надання послуг розміщення	26,7
Діяльність у сфері ресторанного господарства	20
Діяльність із надання транспортних послуг	8,9
Діяльність у сфері екскурсійного обслуговування	13,3
Разом	100,0

19. Вкажіть просторовий рівень здійснення діяльності суб'єкта, який Ви представляєте:

Варіанти відповідей	Частка, %
Локальний	37,8
Регіональний	35,6
Загальнодержавний	17,8
Міжнародний	8,8
Разом	100,0

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у колективних монографіях

1. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Дослідження складових потенціалу та стратегічних підходів до розвитку регіонального туризму на прикладі Львівської області // Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія / за заг. ред. М. Ю. Барна. Львів : ЛТЕУ, 2024. С. 133–160. (1,75/0,90 д. а.; авторський внесок: досліджено складові потенціалу регіонального туризму, здійснено аналіз туристичного потенціалу Львівської області та обґрунтовано стратегічні підходи до його розвитку).

Статті у наукових фахових виданнях

2. Башинська Ю. І., Стецик Я. В. Розвиток сільського туризму як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільських територій України. Економічний простір. 2023. № 185. С. 98–104. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-18> (0,50/0,25 д. а.; авторський внесок: досліджено роль сільського туризму у підвищенні конкурентоспроможності сільських територій та визначено напрями його розвитку).

3. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Організація культурних заходів як економічний інструмент розвитку туризму. Академічні візії. 2023. № 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/796/715>. DOI: 10.5281/zenodo.10389288. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,62/0,30 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано роль культурних заходів як інструменту економічного розвитку туризму та запропоновано напрями їх використання для розвитку туристичних територій).

4. Васильців Т., Іванюк У., Стецик Я. Інструментарій реалізації потенціалу розвитку туристичного комплексу регіонів. Modeling the Development of the Economic System. 2024. № 1. С. 295–299. URL:

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-44>. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,43/0,14 д. а.; авторський внесок: удосконалено інструментарій реалізації потенціалу розвитку туристичного комплексу регіонів).

5. Стецик Я. В. Інструментарій політики стимулювання розвитку туризму в Україні в сучасних умовах. Академічні візії. 2025. № 45. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431454>. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,62 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано інструментарій державної політики стимулювання розвитку туризму та визначено пріоритетні напрями його застосування для забезпечення розвитку туристичної сфери України).

6. Лапчук Я. С., Стецик Я. В., Дуб М. Г. Напрями підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіонів України в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2026. № 5. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.142>. (Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus). (0,56/0,19 д. а.; авторський внесок: визначено напрями підвищення ефективності функціонування туристичного комплексу регіонів в умовах цифровізації).

Публікації за матеріалами конференцій

7. Барна М. Ю., Стецик Я. В. Туризм як чинник розвитку Львівської області // Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4–5 травня 2023 р.). Львів : ЛТЕУ, 2023. С. 51–53. (0,17/0,08 д. а.; авторський внесок: досліджено роль туризму у соціально-економічному розвитку Львівської області).

8. Стецик Я. В., Барна М. Ю. Ефективність загального управління якістю в готельному підприємстві // Виклики для туристичного бізнесу в Україні: європейська практика : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 4–5 травня 2023 р.). Львів : Растр-7, 2023. С.

51–52. (0,12/0,06 д. а.; авторський внесок: досліджено чинники підвищення ефективності управління якістю в готельному підприємстві).

9. Стецик Я. В. Транспортна інфраструктура як складова туристичного продукту Львівської області // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 1–2 червня 2023 р.). Львів : ЛТЕУ, 2023. С. 227–228. (0,12 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано значення транспортної інфраструктури у формуванні туристичного продукту регіону).

10. Стецик Я. В. Стратегічні шляхи розвитку туризму та рекреації Львівщини в умовах смарт-спеціалізації // Перспективи популяризації історичної спадщини та культурного туризму в Україні: досвід європейських країн : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених. Львів : Растр-7, 2024. С. 123–125. (0,17 д. а.; авторський внесок: визначено стратегічні напрями розвитку туризму та рекреації Львівської області в умовах смарт-спеціалізації).

11. Стецик Я. В. Складові туристичного потенціалу регіону // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 44–45. (0,12 д. а.; авторський внесок: систематизовано складові туристичного потенціалу регіону).

12. Стецик Я. В. Розвиток мілітарі туризму як один із перспективних напрямків туристичної індустрії в Україні // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22 лютого 2024 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 498–499. (0,12 д. а.; авторський внесок: визначено перспективи розвитку мілітарі туризму в Україні).

13. Стецик Я. В. Культурні заходи як інструмент економічного розвитку регіонального туризму (на прикладі Львівщини) // Сучасні напрями

розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29–30 травня 2025 р.). Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 106–107. (0,17 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано роль культурних заходів як інструменту економічного розвитку регіонального туризму).

14. Стецик Я. В. Розвиток туристичного комплексу Карпатського регіону як інструмент посилення місцевого розвитку // Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 15–16 травня 2025 р.). Львів, 2025. С. 192–193. (0,17 д. а.; авторський внесок: визначено напрями розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону як чинника місцевого розвитку).

15. Стецик Я. В. Політика стимулювання розвитку туристичної галузі України в сучасних соціально-економічних умовах // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (до 210-річчя Львівського торговельно-економічного університету) (м. Львів, 31 березня 2026 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2026. С. 197. (0,12 д. а.; авторський внесок: обґрунтовано напрями удосконалення державної політики стимулювання розвитку туристичної галузі України).

16. Стецик Я. В. Стратегічні вектори відновлення туристичної сфери регіонів України. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* / [відповід. за вип.: проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно економічного університету, 2026. – 592 с. С. 90. (0,12 д. а. (авторський внесок: обґрунтовано стратегічні вектори відновлення туристичної сфери регіонів України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, визначено пріоритетні напрями забезпечення їх сталого розвитку)).

**ЛЬВІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Туган-Барановського, 10,
Львів, Україна, 79005
тел.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
факс: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua



**LVIV UNIVERSITY
OF TRADE
AND ECONOMICS**

10, Tuhan-Baranovskoho street,
Lviv, Ukraine, 79005
tel.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
fax: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

12.05.2026 № 156/12

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження науково-прикладних розробок щодо організаційно-економічного розвитку регіонального туризму, виконаних у межах дисертаційної роботи Стеценка Ярослава Володимировича

Результати наукових досліджень Стеценка Ярослава Володимировича використані під час виконання науково-дослідних тем «Формування теоретико-методологічного забезпечення розвитку і функціонування туристичної галузі України в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0117U002092) та «Організаційні й економічні механізми сталого розвитку туризму та рекреації в Україні» (номер державної реєстрації 0125U003306), у межах яких:

- удосконалено організаційно-економічні підходи до розвитку регіонального туризму з урахуванням сучасних тенденцій євроінтеграційних процесів, принципів сталого розвитку та особливостей функціонування туристичних дестинацій;
- обґрунтовано механізми підвищення конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту шляхом ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу територій, розвитку міжсекторальної взаємодії та впровадження сучасних управлінських інструментів;
- розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку регіонального туризму, активізації туристичної діяльності, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення сталого розвитку територій.

Отримані результати використано під час підготовки аналітичних матеріалів, наукового обґрунтування напрямів розвитку туристичної галузі, удосконалення механізмів управління регіональним туризмом, а також формування рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку туризму та рекреації в Україні.

Проректор з наукової роботи
Львівського торговельно-
економічного університету
доктор економічних наук, професор



Богдан СЕМАК

www.lute.lviv.ua

N 27/1 від 19.05.2026

ДОВІДКА

**про використання результатів дослідження «Організаційно-економічні основи
розвитку регіонального туризму»**

Агенція регіонального розвитку Львівської області висловлює вдячність за надані результати дослідження, присвяченого розвитку регіонального туризму на основі удосконалення організаційно-економічних механізмів функціонування туристичної галузі, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку територій (автор – Стецик Ярослав Володимирович).

У межах дослідження обґрунтовано сучасні організаційно-економічні підходи до розвитку регіонального туризму, визначено ключові чинники підвищення ефективності використання туристично-рекреаційного потенціалу територій, розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії органів влади, суб'єктів туристичної діяльності та місцевих громад, а також запропоновано напрями розвитку туристичних дестинацій в умовах євроінтеграції та реалізації принципів сталого розвитку.

Результати дослідження використано Агенцією регіонального розвитку при підготовці аналітичних матеріалів щодо розвитку туристичної галузі Львівської області, розробленні пропозицій з підвищення туристичної привабливості територій, підтримки місцевих туристичних ініціатив, розвитку туристичної інфраструктури та формування конкурентоспроможного регіонального туристичного продукту. Отримані напрацювання використовуються під час підготовки експертно-аналітичних матеріалів, розроблення програм і проєктів регіонального розвитку, а також у процесі співпраці з органами місцевого самоврядування щодо реалізації стратегій сталого розвитку туризму та рекреації.

В.о. директора



Ірина ТИМЕЧКО



ЯВОРІВСЬКА МІСЬКА РАДА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

81000, вул. Львівська, 15, м. Яворів, Яворівський район, Львівська область
тел.: (03259) 2-15-63, факс: (03259) 2-15-62, E-mail: post@yavoriv-rada.gov.ua
Код ЄДРПОУ 04056032

22.09.2015 № 6435/1

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ
РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ»,
підготовленого аспірантом ОНП «Економіка»
Львівського торговельно-економічного університету
Ярославом Стециком**

Місце впровадження

Яворівська міська рада Львівської області

Результати дисертаційного дослідження, виконаного за темою «Організаційно-економічні основи розвитку регіонального туризму», були впроваджені у діяльність Яворівської міської ради з метою підвищення ефективності управління туристичною сферою громади та формування конкурентоспроможного туристичного продукту регіону. Зокрема, використано такі положення та рекомендації: розроблено пропозиції щодо формування стратегії розвитку регіонального туризму та визначення пріоритетних напрямів туристичної діяльності; створено організаційно-економічний механізм взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій у сфері туризму; підготовлено заходи щодо залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру та підтримки малого та середнього підприємництва у сфері туризму.

Матеріали досліджень впроваджені в діяльність Яворівської міської ради і використовуються при розробленні стратегічних та поточних програм розвитку туризму громади.

Заступник міського голови з питань
Діяльності виконавчих органів ради



Катерина МИХАСЯК

ЛЬВІВСЬКИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

вул. Туган-Барановського, 10,
Львів, Україна, 79005
тел.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
факс: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua



LVIV UNIVERSITY
OF TRADE
AND ECONOMICS

10, Tugan-Baranovskoho street,
Lviv, Ukraine, 79005
tel.: +38 (032) 275 65 50; 295 81 02
fax: +38 (032) 295 81 02
e-mail: lute@lute.lviv.ua

26.12.2025 № 317/16

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-педагогічної діяльності Стеценка Ярослава Володимировича в освітній процес

Результати науково-педагогічної діяльності Стеценко Ярослава Володимировича впроваджено в освітній процес шляхом проведення лекційних і практичних (семінарських) занять, оновлення змісту освітнього компонента «Потенціал і розвиток підприємств», розроблення навчально-методичних матеріалів та інтеграції сучасних методичних підходів у лекційні, практичні та самостійні форми навчання. Теоретико-методичні напрацювання, сучасні підходи до оцінювання потенціалу підприємства та відповідний методичний інструментарій використано під час викладання теми «Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства», а також при підготовці методичних рекомендацій до виконання самостійної роботи (індивідуального завдання) і тестових завдань для контролю знань здобувачів вищої освіти.

В освітній процес інтегровано сучасні методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства, систему показників оцінювання його складових, методи комплексної оцінки рівня використання потенціалу, інструменти аналізу ефективності функціонування підприємства, а також практичні завдання, спрямовані на формування навичок оцінювання потенціалу підприємства та обґрунтування управлінських рішень щодо його розвитку.

Навчально-методичні матеріали використовуються під час проведення лекційних і практичних занять, виконання індивідуальних завдань, організації самостійної роботи здобувачів вищої освіти та здійснення поточного і підсумкового контролю знань. Впровадження результатів науково-педагогічної діяльності сприяло посиленню практичної складової освітнього процесу, розвитку аналітичних компетентностей здобувачів та формуванню навичок комплексного оцінювання потенціалу підприємства й використання отриманих результатів для обґрунтування ефективних управлінських рішень.

Проректор з наукової роботи
Львівського торговельно-
економічного університету
доктор економічних наук, професор



Богдан СЕМАК

www.lute.lviv.ua