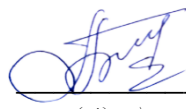


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ



(підпис)

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

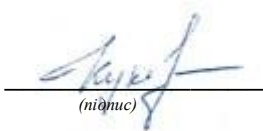
(ім'я та прізвище)

« 17 » лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку
туризму в Україні»

Здобувач вищої освіти:

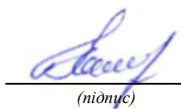


(підпис)

Наталія КУКІНА

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:



(підпис)

д.е.н., професор Ірина КОЛОКОЛЬЧИКОВА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

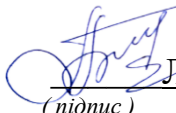
Гарант освітньо-професійної
програми

 Ірина КОЛОКОЛЬЧИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«24» жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

 Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«25» жовтня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти Кукіної Наталії
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні»

керівник роботи д.е.н., професор Ірина КОЛОКОЛЬЧИКОВА
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2024 року №491-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 18 лютого 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ.

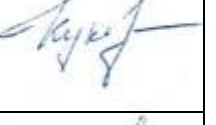
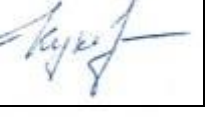
Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності реалізації стратегії туристичної галузі

Розділ 2. Аналіз сучасних тенденцій туристичної галузі в Україні
Розділ 3. Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні та напрями її удосконалення
Висновки.
Список використаних джерел.

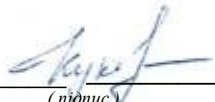
5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Дата видачі завдання «25» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2024 р.	
2	Розділ 1 <u>Теоретико-методичні засади оцінки ефективності реалізації стратегії туристичної галузі</u>	06.12.2024 р.	
3	Розділ 2 <u>Аналіз сучасних тенденцій туристичної галузі в Україні</u>	29.12.2024 р.	
4	Розділ 3 <u>Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні та напрями її удосконалення</u>	31.01.2025 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	13.02.2024 р.	
6	Перевірка на плагіат	14.02.2025 р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Наталія КУКІНА
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Ірина КОЛОКОЛЬЧИКОВА
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 73 стор.
4. Кількість додатків: 6 од.
5. Кількість ілюстрацій: 10 од.
6. Кількість таблиць: 6 од.
7. Кількість джерел літератури: 50 од.

Об'єктом дослідження є процес реалізації стратегії розвитку туризму в Україні.

Предметом дослідження методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління туристичною галуззю

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка та обґрунтування методичних підходів до оцінки ефективності реалізації Стратегії розвитку туризму в Україні, визначення основних проблем її втілення та формування рекомендацій щодо підвищення результативності стратегічного управління галуззю

Методи проведення досліджень: аналіз, синтез, порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-статистичний метод, імітаційне моделювання, графічний метод, проєктний підхід, динамічний метод, наукової абстракції.

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- розроблено комплексний підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туризму, який включає адаптовані методи аналізу соціально-економічних показників, індикаторів сталого розвитку та механізмів стратегічного моніторингу. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності державної політики у сфері туризму та забезпечення її адаптивності до змінних умов ринкового середовища;

- у межах дослідження розроблено концепцію туристичного кластера як ефективного механізму розвитку регіонального туризму, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності територій, оптимізації використання ресурсів та залученню інвестицій. Визначено, що кластерний підхід дозволяє активізувати міжсекторну співпрацю, створити умови для сталого розвитку галузі та посилити мультиплікативний ефект туризму на економіку регіону.

- у межах дослідження визначено мультиплікативний ефект туризму через взаємозв'язок між обсягами інвестицій у туристичну галузь та зростанням валового регіонального продукту. Доведено, що збільшення інвестицій у туристичну інфраструктуру та суміжні сфери сприяє прискоренню економічного розвитку регіонів, стимулюючи зростання зайнятості, доходів місцевих громад та бюджетних надходжень. Це підтверджує, що туризм виконує роль катализатора економічного розвитку, формуючи стійку регіональну економічну систему.

Ключові слова: стратегія розвитку, інвестиції, туристична інфраструктура, ефективність, оцінка, моніторинг, контроль.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	6
1.1 Сутність і концептуальні засади стратегії розвитку туристичної галузі.....	6
1.2 Роль оцінки та контролю у реалізації туристичної стратегії.....	14
1.3 Принципи та методи дослідження оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туризму.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ.....	25
2.1 Україна у світовому туристичному контексті: виклики та перспективи.....	25
2.2 Внутрішній туризм України: аналіз тенденцій.....	32
2.3 Війна як чинник трансформації внутрішнього туризму в Україні.....	39
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	46
3.1 Аналіз ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні.....	46
3.2 Формування туристичного кластеру як стратегічний напрям розвитку галузі в післявоєнний період.....	54
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний туристичний сектор є не лише важливим економічним чинником, а й стратегічним напрямом розвитку національної економіки. З урахуванням глобалізаційних викликів, економічних змін та геополітичних обставин, держава має адаптувати свою політику в галузі туризму та курортів відповідно до нових умов. У цьому контексті Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року визначає ключові пріоритети, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності галузі, створення якісної інфраструктури, збільшення туристичних потоків та розширення інвестиційного потенціалу.

Розвиток туристичної та курортної сфери потребує комплексного підходу, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Важливою складовою ефективного впровадження цієї стратегії є її систематична оцінка, що дозволяє визначити рівень досягнення запланованих цілей, виявити потенційні проблеми та скоригувати управлінські рішення для забезпечення довгострокової стійкості галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Загальноприйняті аспекти, інструментарії, принципи та інші особливості стратегічного контролю знаходили своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема вченими проблематики стратегічного контролю займалися: Д. Брайсон, Р. Грюніг, А. Квік, Д. Мальтес, Т. Нолан, А. Скотт, З. Бараник, М. Згуровський, В. Колесник, С. Романюк, В. Симоненко, В. Шевчук та інші. Проблеми функціонування туристичної галузі в системі національної економіки досліджувалися в працях М. Біржакова, Л. Забуранної, В. Збарського, Д. Глетчера, А. Грищук, Г. Горіної, С. Дем'яненко, М. Долішнього, О. Дуровича, М. Кабішкіна, В. Кияка, К. Купера, А. Мазаракі, М. Маліка, Ю. Масюк, О. Музиченко-Козловської, Ж. Поплавської, Н. Раскіна, Т. Ткаченка, І. Труніної, В. Федорченка, В. Цибуха, І. Черниш, Г. Харріса, Л. Шульгіної та ін.

Проте, не дивлячись на велику кількість публікацій, питання індикативної оцінки результативності процесу реалізації стратегії в даній науковій галузі є маловивченими. Аналіз публікацій, що розглядають питання стратегічного управління та контролю реалізації стратегій розвитку туристичної галузі довів, що даний напрям науково опрацьовано недостатньо.

Метою роботи є розробка та обґрунтування методичних підходів до оцінки ефективності реалізації Стратегії розвитку туризму в Україні, визначення основних проблем її втілення та формування рекомендацій щодо підвищення результативності стратегічного управління галуззю.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити теоретико-методичні засади оцінки ефективності реалізації стратегії туристичної галузі;
- дослідити Україну в світовому туристичному контексті;
- проаналізувати тенденції внутрішнього туризму України;
- дослідити трансформацію внутрішнього туризму в Україні під час війни;
- зробити аналіз ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні;
- розробити пропозиції щодо ефективного досягнення стратегічних параметрів туристичної галузі.

Об'єктом дослідження є процес реалізації стратегії розвитку туризму в Україні.

Предметом дослідження є методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління туристичною галуззю.

Методи дослідження включають: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція) для узагальнення теоретичних положень та аналізу нормативних документів; економіко-статистичні методи для оцінки туристичних потоків, інвестиційної привабливості та динаміки розвитку галузі; порівняльний аналіз для оцінки ефективності реалізації стратегій у різних

країнах, кореляційний аналіз та динамічна модель для визначення впливу стратегічних заходів на економічні показники туристичної сфери.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексного підходу до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туризму, який включає адаптовані методи аналізу соціально-економічних показників, індикаторів сталого розвитку та механізмів стратегічного моніторингу. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності державної політики у сфері туризму та забезпечення її адаптивності до змінних умов ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м.Запорілля, 10 березня 2023 р.).

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1 Сутність і концептуальні засади стратегії розвитку туристичної галузі

Формування ефективної та конкурентоспроможної туристичної індустрії є стратегічним напрямом розвитку національної економіки, особливо в умовах сучасних глобальних викликів. Туризм не лише стимулює економічне зростання, а й відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць, збільшенні валютних надходжень та покращенні інвестиційної привабливості країни. В умовах динамічних змін у світовій економіці та політичних криз туристична галузь потребує чіткої стратегії розвитку, що враховує інноваційні підходи, адаптивність до змін зовнішнього середовища та інтеграцію сучасних технологій. Розробка універсальної моделі стратегічного розвитку туризму дозволить створити гнучку систему управління туристичною сферою, забезпечуючи її стабільне функціонування та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Поняття «стратегія» в економічній науці з'явилося в середині ХХ століття, коли стало важливим гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов для управління підприємствами та економічними системами. Перші основоположні дослідження в цій галузі провели І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд та інші вчені, які заклали основи сучасного стратегічного управління [30].

І. Ансофф визначав стратегію як «процес вибору шляхів розвитку», що включає аналіз середовища, встановлення цілей і розробку механізмів їх досягнення. Г. Мінцберг розробив п'ятикомпонентну концепцію стратегії, в якій вона розглядається як план, маневр, позиція, принципи поведінки та перспектива, підкреслюючи багатогранність стратегічного підходу.

Важливий внесок у сучасну економічну думку зробив М. Портер, який у своїй книзі «Стратегія конкуренції» (1980) [42] наголосив на ролі конкурентного середовища в стратегічному плануванні. Його підхід стверджує, що стратегія — це набір рішень, які формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства. А. Томпсон і А. Стрікланд розглядають стратегію як поєднання ретельно спланованих дій та швидких адаптивних рішень, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринку.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зокрема військових конфліктів та економічних криз, стратегія стає ще більш актуальною, оскільки визначає адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність економічних систем. Вона вже не є статичним планом, а перетворюється на гнучкий механізм, що дозволяє реагувати на виклики зовнішнього середовища і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасній економічній науці поняття «стратегія» має багатогранне тлумачення, що відображає її комплексний та динамічний характер. Відповідно до визначення Економічної енциклопедії, стратегія — це «узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів, систему правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку». Це визначення акцентує увагу на структурованому підході до управління ресурсами, що забезпечує послідовне досягнення стратегічних цілей [30; 35].

Водночас А. Томпсон та А. Стрікланд розглядають стратегію як поєднання запланованих рішень та гнучкої адаптації до змін ринкового середовища, що підкреслює необхідність балансування між стабільністю та оперативним реагуванням на виклики. Таке трактування особливо актуальне в умовах динамічної конкурентної боротьби, де успішність компанії чи галузі залежить від здатності швидко адаптуватися до технологічних нововведень, змін споживчих уподобань та інших макроекономічних факторів.

Один із найбільш структурованих підходів до розуміння стратегії запропонував Г. Мінцберг, який визначив її через п'ять ключових компонентів:

- план (чітко визначений курс дій);
- стратагеми (маневри, що дозволяють досягти переваги);
- позиція (місце у конкурентному середовищі);
- принципи поведінки (корпоративна культура, етичні стандарти);
- перспектива (бачення майбутнього розвитку).

Такий підхід дозволяє враховувати як довгострокові цілі, так і необхідність маневрування в умовах невизначеності, що є особливо важливим у сучасних кризових реаліях. У контексті розвитку туристичної галузі ці визначення формують основу для стратегічного управління, де гнучкість, ресурсне планування та ефективне позиціонування є ключовими факторами успіху.

Еволюція поняття «стратегія» призвела до формування двох основних шкіл стратегічного мислення: школи стратегії за змістом (парадигма стратегічної раціональності) та школи стратегії за процесом (парадигма стратегічної поведінки).

Перша школа трактує стратегію як чітко структурований процес, що базується на плановому розподілі ресурсів, визначенні цілей та їх реалізації відповідно до стратегічного плану. Вона розглядає стратегічне управління як формалізовану систему прийняття рішень, де кожен крок є заздалегідь спланованим і спрямованим на досягнення конкретних результатів.

Друга школа, навпаки, наголошує на гнучкості та адаптивності стратегічного управління, виходячи з того, що умови зовнішнього середовища є динамічними та часто непередбачуваними. У цьому контексті стратегія розглядається не як жорстка програма дій, а як набір загальних орієнтирів, що дозволяють організації маневрувати в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін [24].

Незважаючи на відмінності між цими підходами, вони мають спільні риси, серед яких орієнтація на довгостроковий розвиток, необхідність чіткого визначення цілей і гнучкість у процесі реалізації.

Сучасна стратегічна думка пропонує різні трактування поняття «стратегія», що відображають її багатовимірність. Зокрема, стратегія може розглядатися як:

- набір правил для прийняття рішень;
- система довгострокових цілей та напрям розвитку організації;
- детальний комплексний план дій;
- гнучка модель поведінки, що адаптується до змін;
- функціональний засіб досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, стратегія в сучасному розумінні є динамічним концептом, який поєднує елементи прогнозування, адаптації, розподілу ресурсів та реалізації заходів, що спрямовані на досягнення стійкого економічного розвитку.

Стратегія в сучасному розумінні – це не просто план дій, а динамічна концепція розвитку, яка враховує довгострокові цілі, адаптивність до змін і ефективне використання ресурсів. Вона поєднує в собі бачення майбутнього, механізми досягнення стратегічних орієнтирів та інструменти реалізації, які дозволяють організації або галузі залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах нестабільності.

На відміну від класичних підходів, що спираються на жорстке планування, сучасна стратегія розглядається як гнучка система, яка дозволяє маневрувати в умовах невизначеності, інтегрувати нові технології та швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Головними критеріями ефективної стратегії є:

1. Визначення ключових напрямів розвитку та можливих сценаріїв змін;
2. Рациональне використання ресурсів та їх перерозподіл відповідно до поточних потреб;
3. Формування конкурентних переваг через інновації, цифровізацію та адаптацію бізнес-моделі;
4. Створення цінності для споживача, що є визначальним фактором стійкого розвитку.

Інструменти реалізації стратегії включають диверсифікацію діяльності, стратегічні партнерства, залучення інвестицій, маркетингові ініціативи та цифрові рішення.

Очікуваний ефект від реалізації стратегії проявляється у зміцненні конкурентних позицій, зростанні фінансової стійкості, підвищенні ефективності бізнес-процесів та створенні умов для довгострокового розвитку [36; 44].

Отже, стратегія – це живий механізм, що потребує гнучкого управління, постійного аналізу та коригування, адже лише в такому випадку вона може забезпечити стабільність та розвиток у мінливому світі.

Попри значний внесок науковців у розуміння сутності поняття «стратегія», концепт «стратегії розвитку» залишається неоднозначним і багатограним. Основна складність полягає у динамічному характері розвитку, який передбачає не лише цільову спрямованість, а й адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Розвиток у загальному розумінні – це незворотний, спрямований і закономірний процес, що змінює систему через реалізацію її внутрішніх механізмів самоорганізації. Це не лише кількісне зростання, а й якісна трансформація, що веде до переходу в новий стан із поліпшеними характеристиками. Синонімами розвитку є зростання, прогрес та структурні зміни, які забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Поняття «стратегія» і «розвиток» є тісно взаємопов'язаними:

- стратегія є інструментом розвитку, який задає напрям і механізми його реалізації;
- розвиток є результатом реалізації стратегії, який визначає стан об'єкта після втілення стратегічних заходів.

У контексті туристичної галузі, стратегічне планування має особливі умови, адже туризм є динамічним сектором економіки, що одночасно потребує регулювання та стимулювання. З одного боку, туризм залежить від координації, державної підтримки та контролю, з іншого – надмірна регламентація може

обмежувати ініціативність бізнесу, сповільнюючи розвиток ринкових механізмів.

Згідно з підходом О. Шершньової [42], стратегія розвитку туризму розглядається як комплексний структурно-функціональний механізм, що поєднує туристичні ресурси, економічні інструменти, організаційні механізми та інфраструктуру. Такий підхід передбачає синергію між державним регулюванням, приватним підприємництвом та інноваційним розвитком, що є критично важливим для забезпечення стійкого зростання туристичної сфери.

Таким чином, стратегія розвитку туризму повинна базуватися на гнучкості, адаптивності та балансі між регулюванням та ринковою ініціативою. Це дозволить створити ефективну модель туристичного управління, що сприятиме довгостроковому розвитку галузі в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На нашу думку, стратегія розвитку туризму – це не просто набір управлінських рішень, а цілісна концепція, що охоплює економічні, соціальні та інфраструктурні аспекти галузевого зростання. Вона формується на основі аналізу тенденцій, перспектив та потреб ринку, поєднуючи інтереси держави, бізнесу та суспільства. Сучасний розвиток туризму неможливий без гнучкості та здатності адаптуватися до швидких змін у глобальному середовищі. В умовах нестабільності важливо не лише планувати майбутнє, а й створювати умови для його стійкого розвитку, що забезпечується балансом між регулюванням і підприємницькою ініціативою.

Складність туристичної сфери потребує інтегрованого підходу, що враховує інновації, екологічну відповідальність, оптимальне використання ресурсів і конкурентні переваги. Ефективність стратегічного управління визначається здатністю узгоджувати глобальні та локальні чинники, поєднувати традиційні механізми планування з інструментами адаптації та прогнозування. Розвиток туризму передбачає не лише економічну вигоду, а й соціокультурний вплив, формування іміджу регіону та забезпечення якісних змін у сфері послуг.

Успішна стратегія ґрунтується на комплексному підході до розвитку, де кожен етап логічно вписується в єдину систему довгострокових цілей. Головним викликом є пошук оптимального співвідношення між державним контролем і свободою ринку, що дозволяє створити конкурентоспроможну, відкриту та привабливу для інвесторів туристичну індустрію.

Процес формування стратегії – це не лінійна сукупність етапів, а динамічна система, що взаємодіє з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Він не обмежується простою послідовністю рішень, а передбачає гнучкість, адаптивність та інтеграцію різних управлінських підходів. У сучасному світі, де зміни відбуваються стрімко, стратегія не може бути статичною; вона повинна передбачати механізми оновлення, оцінки ризиків та коригування пріоритетів.

Класичні підходи, запропоновані Ансоффом, Месконом та іншими дослідниками, дають системне бачення стратегічного управління, однак сьогодні їх необхідно розглядати у контексті швидкоплинної економічної та політичної ситуації. Аналітичний компонент, що включає оцінку ресурсного потенціалу, аналіз конкурентного середовища та визначення стратегічних альтернатив, залишається ключовим, однак стратегія не може будуватися виключно на прогнозах – вона має включати сценарне планування та механізми адаптації [35].

Сучасний підхід до стратегічного управління передбачає поєднання довгострокового бачення з оперативним реагуванням на нові виклики. Це означає, що стратегія повинна бути живим процесом, який еволюціонує разом із ринком, технологіями та суспільними потребами. Успішне стратегічне управління визначається не лише логікою послідовності етапів, а й гнучкістю, швидкістю ухвалення рішень та здатністю до проактивних змін.

Формування стратегії розвитку туризму – це динамічний та інтегрований процес, що включає визначення місії, стратегічних орієнтирів, аналіз альтернативних шляхів розвитку, впровадження заходів та контроль за їх реалізацією. Такий підхід дозволяє не просто планувати розвиток галузі, а й

створювати адаптивну модель, здатну реагувати на зміни ринкового середовища, технологічного прогресу та суспільних очікувань.

Першим етапом є інтелектуальне осмислення стратегічних пріоритетів. Туризм, як складова економіки, має не лише економічну цінність, а й культурне, соціальне та геополітичне значення. Тому важливо не просто задекларувати стратегічні цілі, а розробити глибоку концепцію місії галузі, що враховуватиме її вплив на регіональний та національний розвиток.



Рис. 1.1. Модель формування стратегії розвитку туристичної галузі

Джерело: розроблено автором

Після визначення місії формуються конкретні довгострокові та короткострокові цілі, які мають бути реалістичними, вимірюваними та досяжними. Лише на основі якісного аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз можна сформулювати оптимальну стратегічну траєкторію, що дозволить максимізувати ефект від інвестицій, підвищити конкурентоспроможність галузі та збалансувати соціально-економічні інтереси.

Важливим етапом є порівняльний аналіз стратегічних альтернатив, що дозволяє визначити найефективніший сценарій розвитку. Такий аналіз повинен базуватися на поєднанні аналітичних даних, прогнозних моделей та експертного оцінювання. Туристична сфера потребує стратегій, які гарантують стабільність навіть у нестабільних умовах.

Реалізація стратегії – це не просто втілення планів, а процес гнучкого управління змінами. Оскільки туризм є чутливим до глобальних економічних і політичних коливань, стратегія повинна передбачати механізми адаптації та сценарне планування. Ключовими інструментами є інвестиційна політика, державно-приватне партнерство, цифровізація галузі, розвиток інфраструктури та міжнародна співпраця.

Завершальним етапом є оцінка ефективності реалізованої стратегії. Її успіх визначається не лише зростанням економічних показників, а й якістю туристичних послуг, покращенням іміджу регіону, залученістю місцевого населення та рівнем інтеграції з іншими секторами економіки.

Таким чином, стратегія розвитку туризму повинна базуватися не лише на економічних показниках, а й на створенні стійкої екосистеми, яка забезпечить довготривалий розвиток, конкурентоспроможність та адаптивність галузі.

1.2 Роль оцінки та контролю у реалізації туристичної стратегії

Туризм є важливою складовою економічного розвитку України, що сприяє створенню робочих місць, залученню інвестицій, зміцненню міжнародного іміджу країни та популяризації її культурної та природної спадщини. В умовах глобальної конкуренції та змін у світовій економіці стратегічне управління галуззю має бути гнучким, інноваційним і комплексним. Саме тому розробка та реалізація ефективної Стратегії розвитку туризму є важливим кроком для досягнення довгострокових позитивних результатів у цій сфері.

Найважливішим принципом формування та реалізації політики в сфері регулювання туристичної діяльності є комплексний підхід до стратегічного управління галуззю "туризм" у країні. Він передбачає врахування всіх чинників, що впливають на стан і розвиток туристичної індустрії, а також формують додаткові позитивні ефекти для широкого кола зацікавлених сторін. Це включає державні установи, бізнес, громадянське суспільство, міжнародних партнерів та регіональні органи самоврядування.

За ініціативою держави, починаючи з 2006 року, було розроблено дві Стратегії розвитку туризму та курортів в Україні: на період 2006–2015 роки та на період 2017–2026 роки. Однак, незважаючи на їхнє затвердження, в обох документах не було чітко визначено цільової аудиторії туристичної діяльності, методів досягнення результатів та механізмів оцінки ефективності реалізації політики. На думку Г. Романової, Голови підкомітету з питань розвитку туризму, курортів та рекреаційної діяльності, це робить існуючі стратегії більше деклараціями про наміри, а не дієвими планами розвитку [26].

Мета Стратегії розвитку туризму і курортів України до 2026 року полягає у створенні конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої туристичної індустрії, що сприятиме економічному зростанню, збереженню національної культурної та природної спадщини, інтеграції України у світовий туристичний простір, а також підвищенню рівня зайнятості населення.

Для досягнення цієї мети визначено такі основні завдання [36]:

1. Розвиток туристичної інфраструктури

- модернізація існуючих та будівництво нових туристичних об'єктів та готельно-ресторанного комплексу;
- покращення транспортної доступності туристичних локацій, удосконалення логістики;
- запровадження сучасних інформаційних технологій для забезпечення комфорту туристів.

2. Підвищення якості туристичних послуг

- запровадження міжнародних стандартів обслуговування;

- сертифікація та класифікація туристичних об'єктів;
- підвищення рівня професійної підготовки кадрів у сфері туризму.

3. Просування національного туристичного продукту

- розробка національного туристичного бренду;
- використання сучасних цифрових технологій для маркетингу та промоції туристичних можливостей України;
- участь у міжнародних туристичних виставках і форумах.

4. Розвиток внутрішнього та в'їзного туризму

- створення привабливих умов для подорожей Україною;
- спрощення візових процедур та покращення сервісу для іноземних туристів;
- підтримка ініціатив щодо розвитку регіонального туризму.

5. Збереження культурної та природної спадщини

- охорона та реставрація пам'яток архітектури;
- розвиток природоохоронних територій та екологічного туризму;
- популяризація національних традицій, гастрономічного туризму та етнографічних маршрутів.

6. Забезпечення безпеки туристів

- вдосконалення системи захисту прав споживачів туристичних послуг;
- покращення медичного обслуговування туристів;
- впровадження страхових програм для туристів та вдосконалення екстрених служб.

7. Зміцнення державно-приватного партнерства у сфері туризму

- розвиток інвестиційних проєктів у туристичному секторі;
- впровадження фінансових механізмів підтримки туристичного бізнесу;
- забезпечення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу у сфері туризму.

Необхідно констатувати, що методологія стратегічного управління, яка базується переважно на адміністративних механізмах, не дозволяє повною мірою забезпечити ефективний розвиток туристичних ініціатив. Станом на

2020 рік ефективність реалізації стратегії розвитку туризму залишається невисокою і потребує вдосконалення інструментів управління, що дозволяють активно взаємодіяти з ключовими стейкхолдерами. Велика кількість туристичних проєктів залишається на стадії створення через проблеми координації між державним і приватним секторами, недостатність податкових стимулів та труднощі у фінансуванні об'єктів туристичної інфраструктури.

Процес розробки та впровадження стратегій у сфері управління, зокрема в туризмі, неможливий без ефективної системи оцінки, моніторингу та контролю. Ці механізми забезпечують можливість аналізу стану реалізації стратегії, виявлення проблемних аспектів та внесення необхідних коригувань відповідно до змін зовнішнього середовища. Без якісної оцінки, моніторингу та контролю стратегічні документи можуть залишатися лише деклараціями про наміри, не набуваючи реального втілення в управлінській діяльності.

Оцінка ефективності реалізації стратегії є невіддільним елементом стратегічного управління, оскільки вона дозволяє не лише аналізувати досягнення поставлених цілей, а й визначати реальний вплив запланованих заходів на розвиток тієї чи іншої сфери. У сфері туризму оцінка ефективності відіграє особливо важливу роль, оскільки саме ця галузь відзначається високою динамічністю, залежністю від зовнішніх та внутрішніх чинників і потребує постійної адаптації до ринкових умов. Проведення регулярної оцінки сприяє підвищенню ефективності державної політики, забезпечує економічну доцільність прийнятих рішень та дозволяє мінімізувати ризики невдач у реалізації стратегічних ініціатив.

Моніторинг реалізації стратегії є процесом постійного спостереження, збору та аналізу інформації щодо виконання запланованих заходів. Його ключовим завданням є не лише фіксація динаміки змін, а й виявлення можливих відхилень від встановлених орієнтирів розвитку. В умовах туристичної галузі моніторинг має забезпечувати своєчасне виявлення тенденцій, що можуть вплинути на ефективність стратегії, зокрема змін у туристичних потоках, економічних умовах, соціальних факторах та рівні

конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку. Наявність ефективної системи моніторингу дозволяє не лише оперативно реагувати на виникаючі виклики, а й прогнозувати подальший розвиток галузі, що є важливим аспектом у довгостроковому плануванні.



Рис. 1.2. Процес управління оцінкою та контролем

Джерело: побудовано за даними [44, с.25]

Контроль реалізації стратегії є необхідним елементом забезпечення її ефективності, оскільки він дозволяє запобігати відхиленням від запланованого курсу та забезпечує відповідність між поставленими завданнями і реальними управлінськими діями. У сфері туризму контроль передбачає аналіз виконання програмних заходів, оцінку ефективності використання фінансових ресурсів, визначення відповідності отриманих результатів очікуваним показникам. Важливою складовою контролю є виявлення недоліків у механізмах реалізації стратегії та розробка відповідних коригуючих заходів. Саме контроль сприяє підвищенню ефективності державного управління, забезпечуючи прозорість процесів та підзвітність відповідальних суб'єктів.

Доцільність застосування оцінки, моніторингу та контролю в управлінні стратегічними процесами зумовлена необхідністю підвищення результативності державної політики, оптимізації використання ресурсів та мінімізації ризиків. У сфері туризму ці аспекти набувають особливого значення, оскільки розвиток галузі вимагає системного підходу, узгодженості між державними та приватними інтересами, адаптації до глобальних тенденцій

та технологічних змін. Наявність ефективного механізму оцінки, моніторингу та контролю сприяє формуванню гнучкої та адаптивної системи управління, що здатна відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стабільне зростання туристичної індустрії.

Таким чином, оцінка, моніторинг і контроль реалізації стратегії є необхідними інструментами стратегічного управління, що забезпечують досягнення поставлених цілей, підвищують ефективність прийняття рішень та сприяють сталому розвитку туризму. Їх застосування дозволяє своєчасно коригувати напрямки розвитку, мінімізувати негативні наслідки невірних рішень та забезпечити реалізацію стратегії відповідно до запланованих орієнтирів. В умовах туристичної галузі це набуває особливого значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, залученню інвестицій та формуванню стійкої економічної моделі розвитку.

1.3 Принципи та методи дослідження оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туризму

Ефективна реалізація стратегічних ініціатив у сфері туризму є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку галузі та підвищення її конкурентоспроможності. Методологічна основа оцінки ефективності реалізації стратегії відіграє вирішальну роль у формуванні науково обґрунтованих підходів до аналізу та оптимізації управлінських рішень. Оцінка ефективності стратегії дозволяє визначити рівень досягнення цілей, виявити чинники, що впливають на результативність реалізованих заходів, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління.

Методологічні принципи оцінки ефективності (від лат. *principium* – основа, початок) [17] є фундаментальними засадами, які визначають напрями аналізу стратегічного розвитку та обґрунтовують вплив стратегії на соціально-економічний розвиток. У процесі дослідження ефективності реалізації

стратегічних ініціатив у сфері туризму доцільно виділити три ключові принципи:

1. принцип об'єктивності;
2. принцип системності;
3. принцип динамічної адаптації.

Принцип об'єктивності забезпечує неупереджене та науково обґрунтоване оцінювання впроваджених заходів. Він передбачає використання кількісних та якісних методів аналізу, що дозволяють мінімізувати суб'єктивні фактори та забезпечити коректну інтерпретацію отриманих результатів. У контексті оцінки ефективності стратегій розвитку туризму цей принцип сприяє формуванню достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

Принцип системності передбачає розгляд оцінки ефективності як багатовимірного процесу, що охоплює взаємопов'язані аспекти: економічний, соціокультурний, екологічний та управлінський. Комплексний підхід дозволяє здійснювати всебічний аналіз впливу реалізованих стратегічних заходів на різні сфери суспільного розвитку та визначати оптимальні механізми їх коригування.

Принцип динамічної адаптації орієнтує оцінку ефективності на гнучкість стратегічного управління та здатність реагувати на змінні зовнішні та внутрішні фактори. Туристична галузь є особливо чутливою до економічних криз, змін у політичному середовищі та трансформацій споживчих уподобань. Тому оцінка ефективності повинна враховувати необхідність оперативного оновлення стратегічних пріоритетів і механізмів їх реалізації відповідно до нових викликів.

Запропонований авторський підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туризму базується на комплексному аналізі ключових показників результативності, використанні інтегрованих методів оцінки та врахуванні тенденцій глобального ринку. Його застосування сприятиме підвищенню якості стратегічного планування, оптимізації процесів управління та забезпеченню стійкого розвитку туристичної галузі в довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності реалізації стратегії туризму є невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки забезпечує обґрунтованість прийнятих рішень, дозволяє виявити динаміку змін та адаптувати управлінські заходи до сучасних викликів. Методологічний підхід до оцінки ефективності повинен враховувати різноманітні чинники, що впливають на розвиток туристичної галузі, такі як соціально-економічні, екологічні, культурні та управлінські аспекти.

Термін "метод" походить від грецького "methodos", що означає "шлях до досягнення результату" [26; 27], і в контексті стратегічного управління відображає системний підхід до аналізу ефективності реалізованих заходів. Методологія оцінки ефективності не лише визначає принципи та підходи до дослідження, але й формує аналітичну основу для оптимізації майбутніх стратегічних ініціатив у сфері туризму.

Зважаючи на необхідність комплексного аналізу, оцінка ефективності реалізації стратегій розвитку туризму повинна ґрунтуватися на застосуванні як загальнонаукових методів (індукції, дедукції, аналізу та синтезу), так і спеціалізованих методичних прийомів, що враховують специфіку туристичної галузі.

Аналіз ефективності реалізації стратегії розвитку туризму базується на використанні спеціалізованих методів, що дають змогу визначати ступінь досягнення стратегічних цілей, оцінювати їх вплив на соціально-економічний розвиток і формулювати науково обґрунтовані висновки щодо результативності впроваджених заходів. Методологічний алгоритм оцінки ефективності включає низку методів, які забезпечують всебічний аналіз впроваджених стратегічних ініціатив.

Порівняльний аналіз дозволяє співставити основні соціально-економічні показники, що відображають розвиток туристичної галузі в довготривалій перспективі. Використання цього методу сприяє оцінці темпів зростання та порівнянню фактичних результатів із запланованими, що дає змогу визначити рівень досягнення стратегічних орієнтирів.

Кореляційний аналіз застосовується для оцінки взаємозв'язку між стратегічними заходами та отриманими результатами. Використання коефіцієнтів Спірмена та Кенделла дає змогу визначити ступінь відхилення фактичних даних від прогнозованих показників, що дозволяє скоригувати подальші кроки в реалізації стратегічних ініціатив у сфері туризму.

Коефіцієнт Спірмена враховує відмінності по відхиленням і визначається за формулою:

$$R_{\text{вїдх}} = 1 - \frac{6 \sum D_S^2}{n \times (n^2 - 1)}, \quad (1.1)$$

де D_S – різниця між фактичним та оптимальним рангом;

n – загальна кількість показників.

Коефіцієнт Кендалла розраховується на засадах інверсії за формулою:

$$R_{\text{їнв}} = \frac{4 \sum R_S}{n \times (n - 1)} - 1, \quad (1.2)$$

де R_S – інверсія S-го показника.

Динамічний норматив спрямований на розробку моделі оцінки ефективності реалізації стратегії, яка дозволяє ідентифікувати можливі стратегічні та тактичні помилки у процесі управління розвитком туризму. Аналіз відхилень від нормативних значень сприяє виявленню основних проблем виконання стратегічних планів та оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі.

Результативність стратегії визначається за формулою:

$$R_i = \frac{(1 + R_{\text{вїдх}}) \cdot (1 + R_{\text{їнв}})}{4}. \quad (1.3)$$

Наукове абстрагування сприяє створенню концептуальної моделі оцінки ефективності, що дозволяє виявити ключові проблеми реалізації стратегічних заходів у сфері туризму та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення.

Таким чином, оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку туризму ґрунтується на застосуванні комплексу спеціальних методів, що формують єдину інтегровану модель дослідження. Використання динамічного нормативу

як інструменту оцінки ефективності дає змогу аналізувати результати стратегічного розвитку за допомогою конкретних соціально-економічних показників та оцінювати відповідність реалізованих заходів стратегічним цілям розвитку туристичної галузі.

Загальна оцінка ефективності реалізації стратегії туризму може бути здійснена шляхом порівняння фактичних і нормативних показників, що дозволяє виявити проблеми у реалізації стратегічних заходів та визначити напрями їх подальшого вдосконалення. Методологічний підхід до оцінки ефективності повинен охоплювати комплексний аналіз показників, враховуючи як економічні, так і соціальні аспекти розвитку туризму, а також оцінювати вплив стратегії на конкурентоспроможність регіонів та збереження культурно-природної спадщини.

Застосування запропонованої методики оцінки дозволяє не тільки аналізувати досягнення стратегічних цілей, а й розробляти ефективні механізми коригування стратегічних планів. Це сприяє підвищенню ефективності управління туристичною галуззю та забезпеченню її стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1:

1. Стратегія розвитку є комплексним механізмом управління, що поєднує довгострокові цілі, адаптивність до змін та ефективне використання ресурсів. вона забезпечує цілеспрямований розвиток, визначаючи оптимальні шляхи трансформації галузей та економік в умовах нестабільності. Еволюція стратегічних підходів свідчить про необхідність поєднання класичних методів планування з гнучкими адаптивними моделями, що враховують динаміку зовнішнього середовища. У сучасних умовах стратегія розвитку не лише орієнтується на досягнення економічних показників, а й виконує соціальну та інституційну функцію, формуючи стійку модель управління, здатну реагувати на глобальні виклики.

2. Ефективне стратегічне управління туристичною галуззю вимагає комплексного підходу, що включає оцінку ефективності, моніторинг та

контроль реалізації стратегії. Ці механізми дозволяють виявляти проблемні аспекти, оцінювати досягнення цілей та вчасно коригувати напрямки розвитку. У сфері туризму вони забезпечують адаптацію до змін ринку, підвищення конкурентоспроможності країни та раціональне використання ресурсів. Впровадження сучасних цифрових технологій у процеси моніторингу та аналізу даних сприятиме покращенню управління та підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері туризму, забезпечуючи сталий розвиток галузі у довгостроковій перспективі.

3. Оцінка ефективності реалізації стратегії туризму є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та виявити напрями вдосконалення. Комплексний підхід, що включає порівняльний та кореляційний аналіз, динамічний норматив і наукове абстрагування, забезпечує об'єктивність дослідження. Використання цих методів сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, своєчасному коригуванню управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку туристичної галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

2.1 Україна у світовому туристичному контексті: виклики та перспективи

Сучасні умови трансформації господарських зв'язків сприяють більш інтенсивній інтеграції туристичної галузі до системи інституційних, економічних, соціальних і технологічних взаємин, удосконалення яких окреслює напрям поступового стирання територіальних меж на регіональному та національному рівнях, а тому й впливає на подальший розвиток її світової конкурентної структури. З огляду на суттєві відмінності у рівнях розвитку туризму, країни та регіони активно входять до світового туристичного простору, створюючи різноманітні та динамічні можливості для галузі в умовах глобалізації.

За даними World Tourism Barometer (2024) [9] туристична галузь поступово відновлюється після пандемії, що вказує на відновлення її глобальної конкурентоспроможності та зростання потенціалу для подальшого розвитку. У 2024 році міжнародний туризм практично відновився (99%) від допандемічного рівня, причому більшість напрямків перевищили показники 2019 року [4]. Збільшення міжнародних туристичних потоків і зростання інтересу до інноваційних моделей туристичних послуг підвищують стійкість сектора щодо економічних та соціальних змін, зокрема в умовах післякризового відновлення. Таким чином, зважаючи на позитивні тенденції відновлення, галузь може пережити значне зростання завдяки розвитку інфраструктури, екологічно стійким практикам та сталим економічним стратегіям. Всі ці фактори разом сприятимуть подальшому зростанню туристичного потенціалу та зміцненню економічної стабільності.

На фоні успіхів світового туризму, туристична галузь України наразі стикається із численними викликами, що посилюються наслідками воєнного конфлікту. Поряд із наслідками геополітичної нестабільності, уповільненими темпами економічного зростання, відтоком капіталу та зниженням реальних доходів населення, війна створює додаткові перешкоди для стабільного розвитку галузі. Ці чинники впливають на здатність країни ефективно позиціонувати себе на ринку міжнародного туризму, що вимагає впровадження структурних реформ для відновлення конкурентоспроможності сектора.

Будучі найбільшою за площею країною Європи, Україна володіє значним туристичним потенціалом і, за умови завершення війни та належного розвитку інфраструктури, за оцінками експертів, здатна приймати близько 30 мільйонів іноземних туристів щорічно. Проте фактичні результати участі у міжнародному туристичному обміні є значно нижчими: у 2022 році Україну відвідало лише 2,19 млн. туристів, що становить приблизно у 14 рази менше, ніж потенційно можливий рівень прибуття.

Також варто зазначити, що на глобальному ринку туризму Україна переважно виступає як імпортер туристичних послуг, що підтверджується даними (рис. 2.1), а протягом останніх п'яти років спостерігається систематичне зростання від'ємного зовнішньоторговельного сальдо за цією позицією.

Нинішні перспективи досягнення позитивного сальдо в туристичній сфері України видаються малоймовірними. Фактичний чистий вклад міжнародного туризму в економіку країни не можна розглядати як позитивний, оскільки українські туристи витрачають за кордоном значно більше коштів, ніж іноземні туристи залишають у країні. Це призводить до значного витоку валютних ресурсів, що негативно впливає на платіжний баланс та загальну макроекономічну стабільність. Ситуація ускладнюється умовами високої валютної волатильності та посиленню глобальної конкуренції, що підкреслює нагальну потребу у впровадженні комплексних стратегій для стимулювання притоку іноземних туристів. Модернізація туристичної інфраструктури,

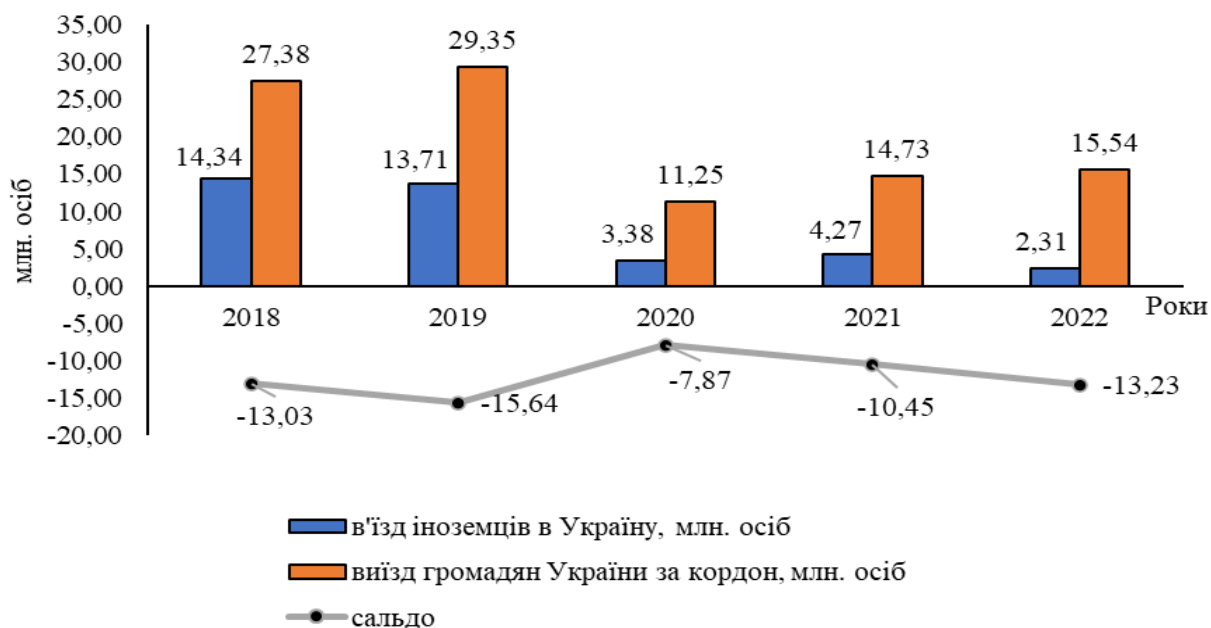


Рис. 2.1. Динаміка співставлення в'їзного та виїзного туристичних потоків в Україні

Джерело: побудовано за даними [46]

формування сприятливого інвестиційного клімату та оптимізація маркетингових стратегій є ключовими чинниками, які можуть сприяти зменшенню витоків капіталу та забезпеченню більш збалансованого економічного внеску сектора в національну економіку.

Таким чином, у глобальній торгівлі туристичними послугами Україна виступає як країна-донар, що є джерелом туристичних потоків, спрямованих на зарубіжні ринки, тоді як обсяг іноземних туристів, що прибувають до країни, залишається обмеженим. У зв'язку з цією нерівновагою важливо провести комплексний аналіз конкурентних позицій України для зміни її ролі на світовому ринку туристичних послуг. Такий підхід передбачає детальний аналіз потенціалу туристичних ресурсів, оцінку сучасного стану інфраструктури та якості обслуговування, а також аналіз ефективності державної політики щодо розвитку туризму. Впровадження стратегічних заходів у цих напрямках може сприяти трансформації України у конкурентоспроможного гравця, що не лише збільшить валютні надходження, а й забезпечить стаке економічне зростання туристичного сектора.

Конкурентоздатність туристичного сектору країни є результатом взаємодії множини факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що складають загальну привабливість її туристичної дестинації. Для оцінки конкурентоспроможності країн, у тому числі України, використовується система індексів, які включають більше 70 показників, серед яких основними є субіндекси, пов'язані з інфраструктурою, політикою туризму, забезпеченням сприятливого середовища та природними і культурними ресурсами. Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму, у 2019 році Україна займала 78-ме місце серед 140 країн, відзначаючи незначне зниження позицій з 76-го місця у 2013 році (рис. 2.2). Проте важливо зазначити, що у 2021 та 2024 роках Україна була виключена з рейтингу через глобальні геополітичні зміни, пов'язані з війною. Оскільки дані для цієї економіки більше не відображають актуальні чи довгострокові тенденції, неможливо адекватно оцінити статус країни на світовому туристичному ринку. Внаслідок таких змін на ринку туризму Україна вперше за багато років втратила стабільне місце в рейтингу, що свідчить про потребу в значних коригувальних заходах для відновлення її позицій на міжнародній арені.



Рис. 2.2. Профіль України у світовому рейтингу туристичної конкурентоспроможності у 2019 році

Джерело: складено та побудовано за даними [19].

Аналіз конкурентоспроможності туристичної галузі України у 2019 році дозволяє оцінити її потенціал та виклики, які загострилися внаслідок військових подій. До ключових переваг країни на той час належала цінова конкурентоспроможність, яка забезпечила Україні 19-те місце у світовому рейтингу. Відносно низькі витрати та туристичні послуги створювали передумови для розвитку бюджетного туризму, що могло б залишатися конкурентною перевагою навіть у сучасних умовах, зокрема для внутрішнього туризму та залучення іноземних волонтерів, журналістів і представників гуманітарних місій.

Культурна спадщина також була одним із найважливіших чинників туристичної привабливості, що підтверджується 55-ю позицією у світовому рейтингу за показником культурних ресурсів та ділових подорожей. Проте військові дії спричинили значні втрати історичних пам'яток та архітектурних об'єктів, що вимагає стратегічного підходу до їх збереження та подальшої відбудови. Охорона здоров'я та рівень гігієни, за якими Україна у 2018 році займала 11-те місце, залишається критично важливим чинником у сучасних реаліях, адже розвиток медичної інфраструктури не лише забезпечує базові потреби населення, а й створює умови для відновлення медичного туризму після завершення воєнних дій.

У той же час існували структурні проблеми, які значно обмежували загальну конкурентоспроможність країни і посилювалися внаслідок війни. Туристична інфраструктура, яка у 2019 році оцінювалася на рівні 65-го місця у світі, зазнала значних руйнувань, що ускладнює перспективи швидкого відновлення галузі. Транспортна доступність, яка вже була обмеженою (71-ше місце за розвитком авіаційної інфраструктури та 77-ме за наземною і портовою інфраструктурою), ще більше погіршилася через пошкодження аеропортів, залізничних вузлів та автошляхів, що потребує комплексного підходу до післявоєнної реконструкції.

Окремою проблемою залишається екологічна стійкість, за якою Україна у 2019 році займала 114-те місце. Екологічні ризики, спричинені війною,

включаючи руйнування природних екосистем, забруднення води та повітря, а також підвищену небезпеку внаслідок військових дій у природних заповідниках, вимагають розширення екологічних ініціатив та впровадження міжнародних стандартів відновлення довкілля.

Безпека та захист туристів, що раніше була слабким місцем (107-ме місце у 2019 році), залишається основним бар'єром для залучення іноземних туристів. Військові дії суттєво обмежують можливості міжнародного туризму, проте сприяють розвитку волонтерського, військового та журналістського туризму, що стає новим трендом.

Проведемо порівняння основних показників туристичної конкурентоспроможності України з провідними туристичними країнами Європи за рейтингом Travel & Tourism Development Index 2019, 2021 та 2024 – Іспанією та Францією. Аналіз дозволяє визначити основні слабкі сторони українського туристичного сектору у порівнянні з лідерами галузі, окреслити напрями, які потребують розвитку, та виявити структурні диспропорції, що заважають підвищенню конкурентоспроможності України (рис. 2.3).

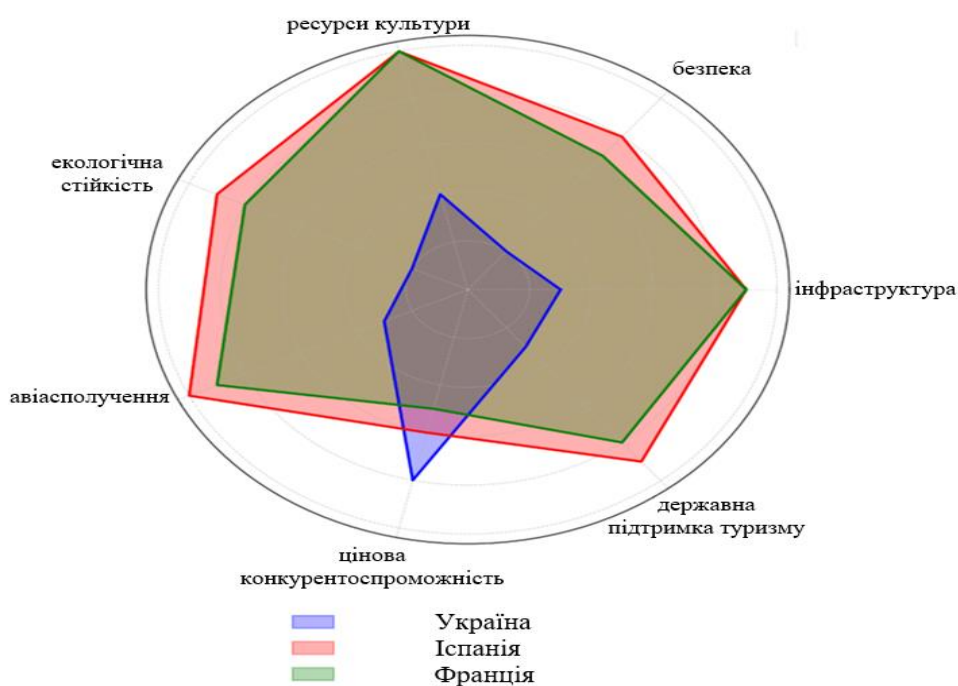


Рис. 2.3. Порівняння туристичної конкурентоспроможності України та країн-лідерів рейтингу Travel & Tourism Development Index

Джерело: складено та побудовано за даними [9;19;42].

Україна, на відміну від провідних туристичних країн Європи, таких як Іспанія та Франція, має суттєві розриви у розвитку туристичної інфраструктури, безпеки, якості туристичних послуг та використанні природних і культурних ресурсів. За результатами Travel & Tourism Development Index 2024, ці країни демонструють стабільно високі показники конкурентоспроможності завдяки стратегічному розвитку авіаційного сполучення, впровадженню цифрових технологій, ефективному управлінню туристичними потоками та значним інвестиціям у збереження культурної та природної спадщини.

Одним із ключових аспектів, який Україні необхідно розвивати для наближення до рівня Іспанії та Франції, є інфраструктура та послуги. Високий рівень розвитку авіаційного сполучення, залізничної мережі та дорожньої інфраструктури у країнах-лідерах дозволяє забезпечити зручний доступ до основних туристичних центрів. Україна має потребу у відновленні транспортної інфраструктури, покращенні логістики та розширенні міжнародних зв'язків через збільшення кількості прямих авіарейсів та вдосконалення туристичних сервісів.

Також важливим напрямом для розвитку є туристична політика та брендинг. Іспанія та Франція формують цілісну стратегію просування на міжнародному рівні, що включає державну підтримку, активне використання цифрових платформ для залучення туристів та інвестиції в екологічний і культурний туризм. Україні необхідно розробити комплексну стратегію брендингу, що враховує унікальність її історичної спадщини та природних ландшафтів, а також забезпечує ефективну співпрацю з міжнародними туристичними організаціями.

Ще одним важливим фактором є сталий розвиток та екологічна стійкість. Україна посідає слабкі позиції у рейтингах за показниками екологічної безпеки та охорони навколишнього середовища. Франція та Іспанія активно розвивають екотуризм, впроваджують стратегії зменшення вуглецевого сліду туристичної галузі та збереження природних ресурсів. Для покращення позицій у міжнародних рейтингах Україні необхідно розширити програми екологічного

туризму, створити більше природних заповідників та забезпечити відповідність туристичної інфраструктури міжнародним стандартам сталого розвитку.

Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, Україна має можливість використати період відбудови для структурних змін у туристичному секторі. Відновлення інфраструктури, підвищення рівня безпеки, розвиток екотуризму та ефективне позиціонування на міжнародному ринку можуть сприяти формуванню конкурентоспроможної моделі туристичної галузі, яка у майбутньому дозволить наблизитися до рівня Іспанії та Франції у світовому рейтингу туристичної конкурентоспроможності.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що туристична галузь України, попри значний потенціал, суттєво поступається провідним європейським країнам за рівнем розвитку інфраструктури, туристичних послуг, безпеки та екологічної стійкості. Порівняння з туристичними країнами-лідерами Європи показує, що для підвищення конкурентоспроможності Україна має сфокусуватися на модернізації транспортної та готельної інфраструктури, посиленні державної підтримки туристичного сектору, розвитку міжнародного бренду країни, а також на інтеграції екологічно стійких туристичних практик. Відновлення економічної стабільності та безпекової ситуації після завершення війни стане визначальним фактором у відродженні туризму та поверненні України до глобального туристичного простору.

2.2 Внутрішній туризм України: аналіз тенденцій

Для регіонів України, економіка яких залежить від одного чи кількох основних секторів, важливо шукати внутрішні резерви розвитку. В умовах глобальних і національних викликів особливого значення набувають галузі, що мають мультиплікативний ефект, тобто здатні стимулювати суміжні сектори економіки, створювати робочі місця, покращувати мобільність населення та забезпечувати додаткові бюджетні надходження. Туризм, особливо внутрішній,

має всі ці характеристики, що робить його стратегічно важливою сферою для розвитку регіонів України.

Світовий досвід демонструє, що країни з розвинутою туристичною галуззю отримують основні доходи саме від внутрішнього та в'їзного туризму – понад 80% від загального обсягу надходжень [14]. В Україні цей показник утричі нижчий, що вказує на невикористаний потенціал галузі. Це не означає, що українці менше подорожують – радше, значна частина громадян віддає перевагу закордонним напрямкам, що свідчить про існування системних проблем внутрішнього туризму.

Основними стримувальними факторами є:

1. Дисбаланс ринку туризму – виїзний туризм традиційно переважає над внутрішнім і в'їзним, що спричиняє відтік капіталу за кордон та зменшує можливості для розвитку національного туристичного продукту.

2. Слабка туристична інфраструктура – багато об'єктів застаріли та не відповідають сучасним стандартам комфорту і безпеки. Нове будівництво відбувається повільно, а реконструкція радянського готельного фонду залишається фрагментарною.

3. Фінансовий бар'єр для українських туристів – відпочинок в Україні часто є дорожчим за подорожі до сусідніх країн. Висока вартість проживання, транспорту та послуг є результатом як економічних умов, так і недостатньої конкуренції в деяких регіонах.

4. Втрата важливих туристичних регіонів – анексія Криму в 2014 році та війна 2022 року призвели до фактичного зникнення цілих туристичних напрямків, зокрема на узбережжі Азовського і Чорного морів. Це не лише обмежило доступ до традиційних рекреаційних зон, а й змінило туристичні потоки всередині країни.

Туристична індустрія та сфера гостинності мають потенціал стати не просто частиною економіки України, а одним із її ключових важелів зростання. Це галузь, яка не лише забезпечує зайнятість і створює додаткову вартість, а й має потужний мультиплікативний ефект – стимулює розвиток транспорту,

торгівлі, сфери послуг, цифрових технологій та інфраструктури. Туризм не лише приносить прибуток, а й сприяє активізації підприємницької діяльності, залученню інвестицій та покращенню міжнародного іміджу країни.

Україна має значний туристичний потенціал завдяки своєму природному, історико-культурному та рекреаційному розмаїттю. Від гірських локацій Карпат і Поділля до степових просторів, заповідників, історичних міст і сучасних урбаністичних центрів – усе це створює можливості для розвитку внутрішнього туризму у різних сегментах: екологічного, культурного, гастрономічного, пригодницького, ділового тощо.

На сьогоднішній день Україна стає все більше менш популярною за кордоном. У 2023 році в країну в'їхало 2,5 млн. іноземців, з яких лише 96% з метою туризму, що на 82,5% менше, ніж у 2018 році, однак на 8,7% більше ніж торік (рис. 2.4). Негативна динаміка спостерігалася і в першій половині 2024 року: за даними Державного агентства розвитку туризму в Україні побувало 1,19 млн. іноземних осіб, що на 80,1% менше, ніж у аналогічний період 2018 року [10].

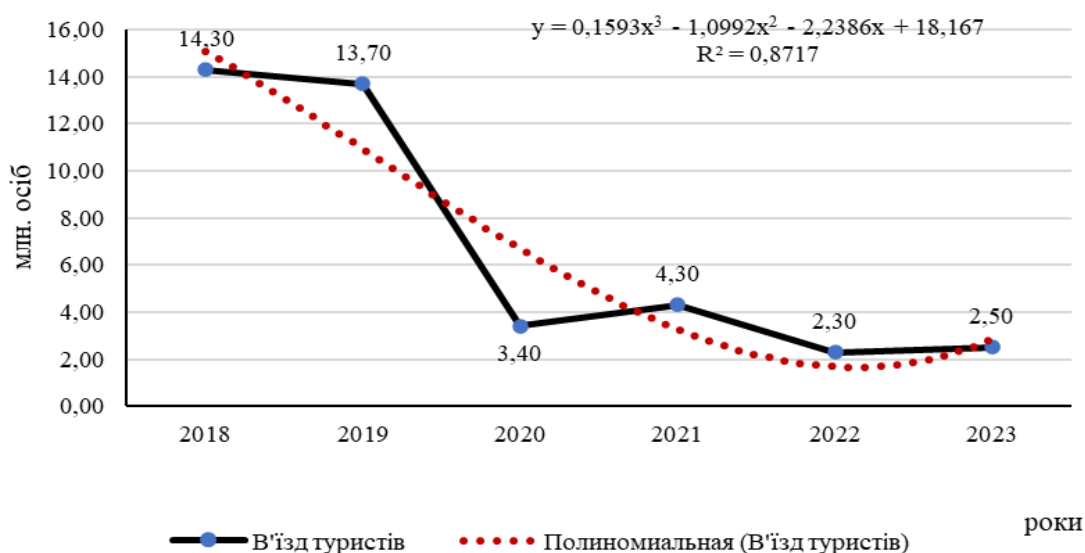


Рис. 2.4. Динаміка в'їзду іноземців в Україну у 2018-2023 роках

Джерело: складено та побудовано за даними [46].

Динаміка в'їзного туризму в Україні залишається нестійкою, що свідчить про значний вплив як глобальних, так і внутрішніх факторів. Протягом аналізованого періоду спостерігалися як зростання, так і різкі спади

туристичних потоків. Зокрема, у 2020 році пандемія COVID-19 спричинила значне скорочення кількості іноземних туристів, що зумовило тимчасову кризу у сфері міжнародного туризму (рис. 2.4). Подальший негативний вплив на в'їзний туризм мала повномасштабна війна, розпочата у 2022 році, що призвело до падіння туристичного потоку на 46,5% у порівнянні з 2021 роком. З огляду на геополітичну нестабільність, безпекові ризики та зміну міжнародного іміджу України, цей сектор зазнав найбільшого скорочення за останні десятиліття.

Аналіз тенденцій свідчить, що найкращим способом опису змін у динаміці в'їзного туризму є використання параболічної моделі третього порядку (рис. 2.4). Висока точність моделі (коефіцієнт апроксимації – 87,2%) та значущість регресійних коефіцієнтів на рівні 95% дозволяють зробити обґрунтовані прогнози. За умови стабілізації ситуації та відновлення економіки, очікується поступове зростання в'їзного туризму. Зокрема, прогнозні розрахунки вказують, що у 2024 році кількість іноземних туристів може досягти 3,28 млн. осіб, а у 2025 році цей показник може зрости до 11,47 млн. осіб. Однак такі прогнози залежать від подальшого розвитку подій, заходів з відновлення туристичної галузі та міжнародного позиціонування України як безпечного та привабливого напрямку для подорожей.

Внутрішній туризм в Україні розвивається нерівномірно та не демонструє високих темпів зростання. Оцінити реальний стан ринку туристичних послуг у цьому сегменті доволі складно, оскільки існуюча статистична система не передбачає детального збору даних про попит. Внутрішні туристичні потоки фактично залишаються поза офіційною звітністю, що ускладнює аналіз тенденцій та розробку ефективних стратегій розвитку.

Аналіз розвитку внутрішнього туризму в Україні потребує детального вивчення динаміки основних показників, що характеризують стан туристичного ринку з позиції пропозиції. Враховуючи складену економічну ситуацію, вплив глобальних кризових явищ та внутрішньополітичні фактори, оцінка змін у структурі туристичної індустрії дозволяє визначати основні тенденції та виклики у сфері внутрішнього туризму (табл. 2.1).

Показники розвитку внутрішнього туризму України: контекст пропозиції

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Співвідношення організації туризму в середині країни з туризмом за кордон	1:7,6	1:10,6	1:9,5	н/д	н/д
Частка послуг внутрішнього туризму в послугах гостинності, %	7,6	11,3	10,0	н/д	н/д
Частка організованого туризму в середині країни в загальному обсязі туристичних послуг, %	11,7	5,3	3,3	5,5	1,2
Загальні витрати на туристичні послуги в середньому на місяць у розрахунку на домогосподарство, грн	8308,6	9670,2	9523,6	11243,4	н/д
Обсяг надходжень від оплати туристичного збору в розрахунку на душу населення, грн	2,15	3,10	3,12	5,66	4,35

н/д - офіційні статистичні дані відсутні

Джерело: розраховано та складено за даними [46]

Аналіз динаміки внутрішнього туризму в Україні свідчить про значну диспропорцію між внутрішнім та виїзним туристичними потоками, що вказує на незбалансованість розвитку туристичної галузі. Співвідношення організованого внутрішнього туризму та виїзного туризму демонструє стійку тенденцію на користь закордонних поїздок. Якщо у 2018 році на одного внутрішнього туриста припадало 7,6 виїздів, то у 2019 році цей розрив збільшився до 10,6, що свідчить про посилення відтоку туристів за межі країни. Незважаючи на пандемію COVID-19, яка у 2020 році дещо зменшила цей розрив (1 до 9,5), внутрішній туризм не набув домінантного значення, що підкреслює слабкість його конкурентних позицій.

За статистичними даними табл. 2.1 встановлено, що індустрія гостинності в Україні розвинута значно краще, ніж внутрішній туризм, що проявляється у низькій частці внутрішніх туристів серед клієнтів закладів розміщення. У 2018 році цей показник становив лише 7,6%, однак у 2019 році спостерігалось певне покращення – частка внутрішнього туризму в послугах гостинності зросла до 11,3%. Попри цей позитивний тренд, у 2020 році ситуація знову

погіршилася, і цей показник знизився до 10%. Отже, спостерігається тенденція до нестійкого розвитку внутрішнього туризму. Встановлена диспропорція між індустрією гостинності та внутрішнім туризмом вказує на відсутність єдності в туристичному секторі України. Туристи, які подорожують усередині країни, формують менше 10% клієнтів колективних засобів розміщення, що підтверджується також низькою часткою організованого внутрішнього туризму у загальному обсязі туристичних послуг. Якщо у 2018 році цей показник становив 11,7%, то у 2019 році він різко знизився до 5,3%, а у 2020 році – до 3,3%. Навіть незначне відновлення у 2021 році (5,5%) не мало тривалого ефекту, адже у 2022 році частка організованого внутрішнього туризму впала до 1,2%.

Така ситуація свідчить про недостатню взаємодію між туристичними підприємствами та засобами розміщення, що обмежує можливості розвитку внутрішнього туризму. Для ефективного реформування цієї сфери необхідно забезпечити синхронізацію діяльності туристичних компаній та колективних засобів розміщення як на рівні регіональної соціально-економічної політики, так і в рамках стратегій розвитку туристичної галузі та підприємницького сектору. Важливим кроком у цьому напрямку є створення комплексних туристичних продуктів, які включають проживання, трансфер та організацію дозвілля, що дозволить підвищити конкурентоспроможність внутрішнього туризму та сприяти збалансованому розвитку індустрії гостинності.

Фінансовий аспект розвитку внутрішнього туризму також демонструє певні нерівномірності. Середні витрати домогосподарств на туристичні послуги у 2018 році становили 8308,6 грн, а у 2019 році зросли до 9670,2 грн. Незважаючи на кризові явища 2020 року, цей показник залишився на високому рівні (9523,6 грн), а у 2021 році досягнув 11243,4 грн. Це свідчить про зростання вартості туристичних послуг та часткову переорієнтацію споживчих пріоритетів, коли подорожі здійснювалися меншою кількістю людей, але з більшими витратами. Однак така тенденція не є ознакою збалансованого

розвитку внутрішнього туризму, оскільки вона не супроводжується зростанням організованих туристичних потоків.

Обсяг надходжень від туристичного збору на душу населення також підтверджує нестабільність галузі. Якщо у 2018 році цей показник становив 2,15 грн, а у 2019 році зріс до 3,1 грн, то у 2020 році він залишився майже незмінним (3,12 грн). Однак у 2021 році спостерігався суттєвий ріст (5,66 грн), що могло бути наслідком певного відновлення туристичної активності. Проте у 2022 році туристичний збір знизився до 4,35 грн, що вказує на загальне скорочення туристичних потоків, зумовлене повномасштабною війною та змінами у структурі попиту.

Таким чином, аналіз отриманих даних підтверджує, що внутрішній туризм в Україні розвивається нерівномірно та залишається у стані дисбалансу. Незважаючи на певні спроби покращити ситуацію, структурні проблеми, такі як домінування виїзного туризму, слабкий розвиток організованих туристичних пропозицій та відсутність збалансованої туристичної інфраструктури, продовжують обмежувати потенціал галузі. Диспропорція між туристичною індустрією та сферою гостинності додатково поглиблює проблему, оскільки внутрішні туристи складають незначну частку клієнтів колективних засобів розміщення, що ускладнює розвиток індустрії та створює бар'єри для її інтегрованого функціонування.

Як наслідок, спостерігається скорочення зайнятості у сферах гостинності, екскурсійної діяльності та туристичного бізнесу, що призводить до зниження економічної активності регіонів, зменшення податкових надходжень і загального ослаблення туристичного сектору. Це негативно впливає на розвиток туристичної галузі, оскільки обмежує можливості для інвестицій, модернізації інфраструктури та створення нових конкурентоспроможних туристичних продуктів. Втрата робочих місць у зазначених сферах спричиняє зниження рівня доходів населення та послаблення, купівельної спроможності, що, своєю чергою, формує замкнене коло економічного спаду в секторі.

У довгостроковій перспективі така ситуація може мати негативний вплив не лише на туристичну індустрію, а й на макроекономічний стан країни загалом. Недостатній рівень внутрішнього туризму зменшує мультиплікативний ефект, який зазвичай створюється завдяки розвитку суміжних галузей, таких як транспорт, роздрібна торгівля, громадське харчування та культурні індустрії. Відсутність належної координації між туристичним бізнесом і державними інституціями лише посилює цей негативний вплив, оскільки призводить до зменшення державної підтримки та інвестицій у сферу туризму.

Для досягнення більшої стабільності необхідно розширити пропозицію організованих подорожей, створити повноцінні туристичні пакети для внутрішнього ринку та впровадити механізми стимулювання розвитку туристичної інфраструктури. Крім того, важливим напрямом є інтеграція туристичних операторів із закладами гостинності з метою формування комплексного туристичного продукту, який би відповідав сучасним запитам споживачів. Розвиток внутрішнього туризму повинен стати частиною загальної економічної стратегії держави, що передбачає модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових технологій у сфері туризму, а також створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу у туристичному секторі. Тільки комплексний підхід дозволить досягти збалансованого зростання туристичної галузі та сприятиме її стійкому розвитку в умовах сучасних викликів.

2.3 Війна як чинник трансформації внутрішнього туризму в Україні

Туризм як соціально-економічне явище відіграє важливу роль у розвитку держави, формуванні її іміджу та залученні інвестицій. Війна в Україні спричинила значні трансформації у цій сфері, що змусило як державні органи, так і бізнес адаптуватися до нових реалій. Попри загальну кризу, внутрішній туризм зберігає життєздатність, знаходячи нові шляхи для розвитку, адаптації та переформатування відповідно до умов воєнного часу.

Війна суттєво обмежила можливості для міжнародного туризму, спричинивши закриття повітряного простору, скорочення туристичних потоків та зниження рівня довіри з боку іноземних туристів. У той же час туризм зазнав не лише регресу, а й певної трансформації. Населення України шукає альтернативні форми відпочинку в межах держави, а туристичні компанії змінюють свої стратегії, пристосовуючи пропозиції до нових потреб споживачів.

Сьогодні одним із основних критеріїв оцінки стану галузі стає туристичний збір, який відображає рівень активності туристичних потоків у регіонах. Динаміка цього показника дозволяє визначити, як змінилися пріоритети відпочинку громадян та які регіони залишаються основними центрами внутрішнього туризму. З огляду на ці зміни, важливо провести аналітичне дослідження, що дозволить ідентифікувати найбільш значущі туристичні регіони та оцінити їхній внесок у загальну картину внутрішнього туризму. Для цього доцільно застосувати метод АВС-аналізу, який допоможе визначити групи регіонів за рівнем туристичного збору та виділити найбільш привабливі напрямки для подорожей у сучасних умовах. Це, у свою чергу, сприятиме більш точному розумінню структури туристичних потоків та дозволить сформулювати рекомендації щодо подальшого розвитку галузі.

Таблиця 2.2

Результати динамічного АВС-аналізу по зведеному туристичному збору в регіонах України

Розмір туристичного збору, млн. грн		Роки		
		2021	2022	2023
Клас А	Доля регіонів у загальній кількості, %	33,3	25,0	25,0
	Частка в загальному розмірі туристичного збору, %	79,1	79,6	78,6
Клас В	Доля регіонів у загальній кількості, %	29,2	33,3	25,0
	Частка в загальному розмірі туристичного збору, %	15,5	15,2	15,1
Клас С	Доля регіонів у загальній кількості, %	37,5	41,7	50,0
	Частка в загальному розмірі туристичного збору, %	5,9	5,2	6,3

Джерело: розраховано за даними [46]

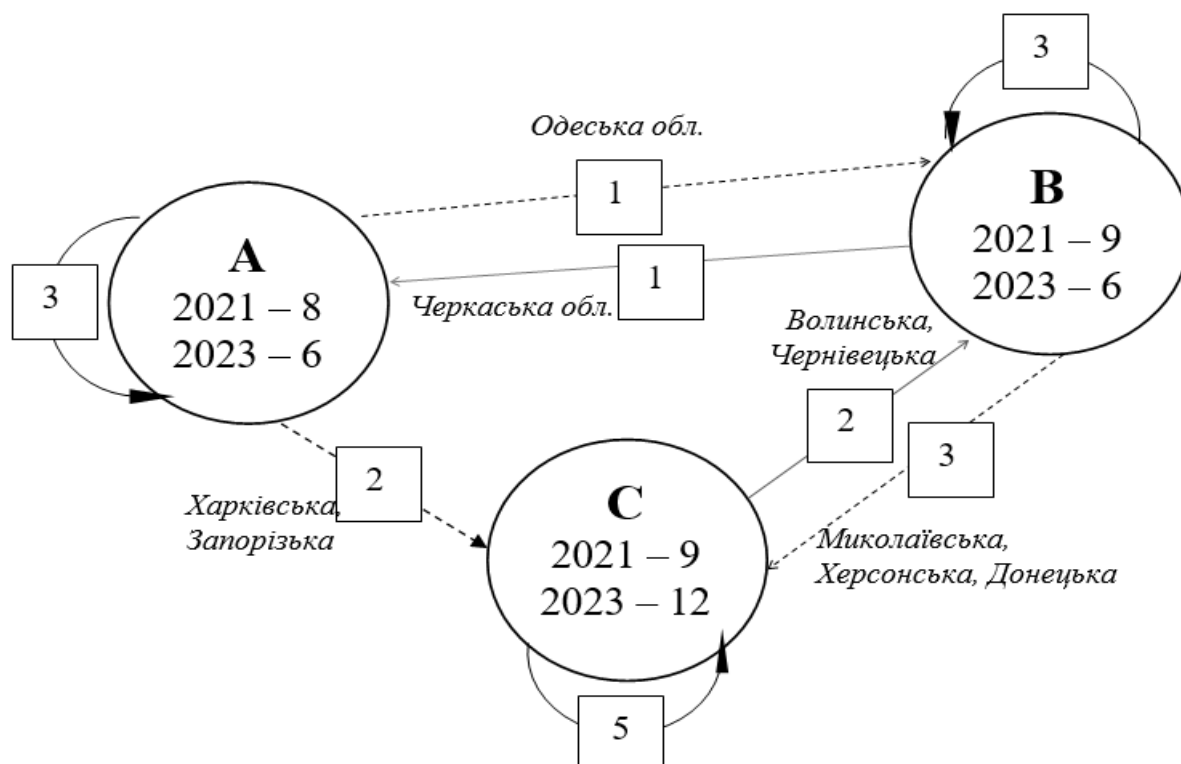


Рис. 2.5. Динаміка результатів АВС-аналізу для регіонів України за розміром туристичного збору

Джерело: розраховано та побудовано за даними [46]

Аналіз динаміки туристичного збору за допомогою АВС-аналізу та відповідного графічного зображення демонструє суттєві зміни в структурі внутрішнього туризму в Україні. Основним трендом є перерозподіл туристичних потоків між регіонами, що зумовлено як економічними факторами, так і безпековою ситуацією. Спостерігається тенденція до зменшення кількості регіонів, які формують основний обсяг туристичних доходів, що свідчить про концентрацію туристичної активності у визначених локаціях, здатних адаптуватися до нових умов.

Зміни у співвідношенні регіонів між класами А, В і С вказують на послаблення позицій низки областей, які раніше відігравали значну роль у туристичному секторі, та водночас на зростання ролі менш популярних напрямків. Зменшення частки регіонів класу А супроводжується стабільною часткою доходу, що свідчить про збереження активності в найбільш привабливих для туристів місцях. Водночас перехід окремих областей до класу

С відображає втрату туристичної привабливості унаслідок бойових дій, знищення інфраструктури та логістичних обмежень.

Основним чинником зміни структури туристичних потоків стало переміщення зони активного відпочинку з традиційних туристичних регіонів до відносно безпечних областей. Південні курортні регіони, такі як Одеська, Херсонська, Запорізька та Миколаївська області, втратили значну частину туристичного потоку через загрозу обстрілів та окупацію окремих територій. Аналогічно, Харківська область повністю випала з туристичної карти країни через бойові дії. Ці події спричинили міграцію туристичних потоків до центральних та західних областей, які сприймаються як відносно безпечні. Зокрема, зросла роль Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Чернівецької та Волинської областей, які стали не лише туристичними центрами, а й хабами для внутрішньо переміщених осіб. Така динаміка сприяла збереженню туристичного сектору в Україні, хоча його структура зазнала суттєвих змін.

Регіони, що входять до категорії А, а саме Київська, Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Дніпропетровська, залишаються основними центрами туристичної активності, формуючи переважну частку загального туристичного збору – 79,8%. Незважаючи на зменшення кількості регіонів, які входять до класу А, їхній внесок у загальний обсяг туристичних надходжень залишається стабільно високим. Це свідчить про підвищену концентрацію туристичної діяльності у невеликій кількості локацій, що змогли адаптуватися до нових умов та зберегти привабливість для відвідувачів.

Зміни у класі В демонструють нестабільність середньої групи туристичних регіонів, що відображає коливання у туристичній активності та диференціацію між ключовими центрами туризму і менш популярними напрямками. Найбільш помітною тенденцією є зростання кількості регіонів у класі С із дев'яти у 2021 році до дванадцяти у 2023 році. Це свідчить про загальне зниження рівня туристичних доходів у більшій кількості областей та скорочення туристичних потоків через безпекові та економічні фактори.

Отже, перехід регіонів між класами А, В і С демонструє поступову переорієнтацію туристичних потоків у безпечніші області, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Втрата позицій регіонами класу А та зростання частки областей класу С підтверджує загальне звуження туристичного ринку та зменшення кількості регіонів, які можуть конкурувати за потік відвідувачів.

Значно змінилися інтереси та потреби споживачів туристичних послуг, що вплинуло на трансформацію внутрішнього туризму в Україні. Переваги мандрівників почали зміщуватися від традиційного відпочинку до нових форматів подорожей, які враховують як безпекові фактори, так і соціально-економічні реалії. Відбулося переосмислення туристичних маршрутів, зміна мотивації до подорожей і формування альтернативних напрямків (рис. 2.6). Попит на культурно-пізнавальний туризм знизився, так само як і на шопінг-тури, що раніше були однією з популярних категорій туристичних подорожей. Зникли або значно скоротилися морські та круїзні напрямки через неможливість забезпечення безпечного відпочинку на узбережжі Чорного та Азовського морів.

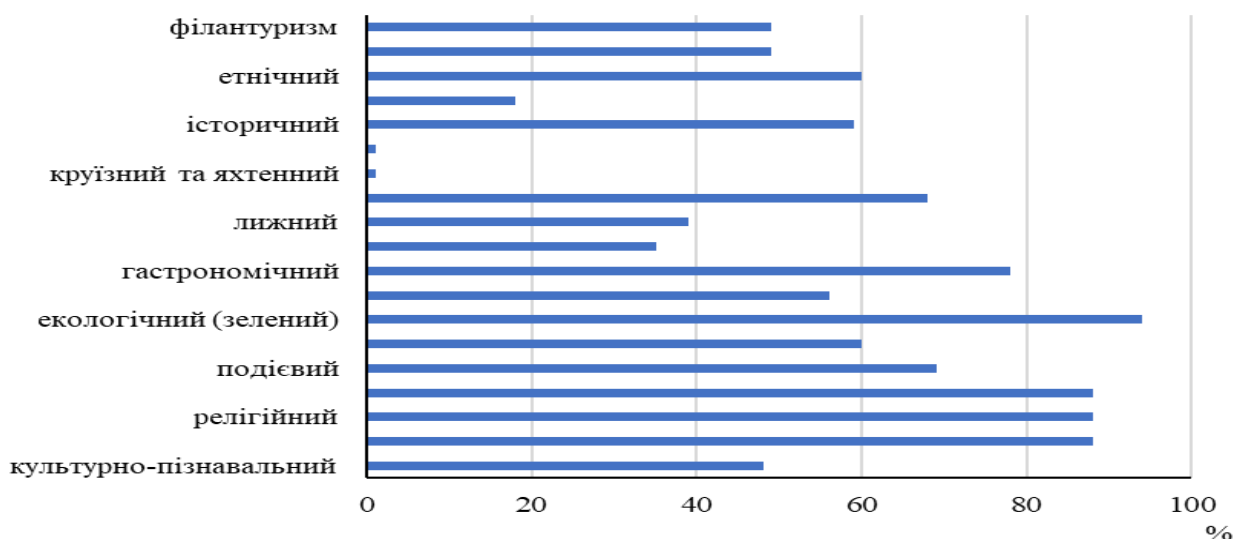


Рис. 2.6. Розповсюджені види туризму за регіонами України у воєнний період
Джерело: побудовано за даними [11]

Натомість відбувся перерозподіл туристичних потоків на користь безпечніших регіонів із розвинутою природною, історичною та оздоровчою

інфраструктурою. Пріоритетними залишилися екологічний (зелений), лікувально-оздоровчий, релігійний та сільський туризм, що свідчить про прагнення людей поєднувати відпочинок із фізичним і ментальним відновленням. Зросла зацікавленість історичним, етнічним та гастрономічним туризмом, що відображає бажання глибше пізнавати культурну спадщину, регіональні традиції та локальні кулінарні особливості.

Географія внутрішнього туризму також зазнала змін. Якщо раніше основні туристичні потоки концентрувалися у традиційних туристичних центрах, то нині вони розширилися на нові регіони. Дніпропетровська область поступово стає центром розвитку індустріального туризму, що поєднує дослідницький та професійний інтерес до промислових об'єктів і технологічних процесів. Цей напрямок виконує як освітню, так і професійну функцію, дозволяючи туристам отримати унікальний досвід споглядання роботи заводів, підприємств і кар'єрів. Тут також зростає попит на гастрономічний та етнічний туризм, що свідчить про розвиток нових нішевих продуктів для відвідувачів. Рівненська та Чернігівська області також демонструють позитивну динаміку у розширенні спектра туристичних послуг, що може свідчити про їхню поступову інтеграцію у туристичну карту країни.

Однак значна частина територій втратила можливість приймати туристів через активні бойові дії, руйнування інфраструктури та загрози безпеці. Серед таких форматів особливої популярності набув філантуризм, що став відповіддю на нові виклики часу. Філантуризм – це концепція подорожей, що поєднує відпочинок із підтримкою місцевих громад. Туристи обирають локації, де їхні витрати безпосередньо сприяють розвитку регіональної економіки, соціальних ініціатив і відбудови інфраструктури. Таким чином, подорожі набувають не лише рекреаційного, а й соціального змісту. Найбільш поширений філантуризм у прифронтових регіонах та волонтерських хабах, де туристи поєднують відвідування історичних місць, знайомство з місцевою культурою та участь у відновлювальних проєктах.

Отже, зміни у структурі туристичних послуг свідчать про адаптацію галузі до нових умов та формування більш соціально відповідального туризму, орієнтованого на підтримку регіональної економіки, збереження культурної спадщини та інтеграцію нових видів відпочинку. Майбутній розвиток внутрішнього туризму залежатиме від рівня безпеки, відновлення інфраструктури та створення умов для подальшого розширення туристичних можливостей.

Висновки до розділу 2:

1. Дослідження показало, що туристична галузь України стикається зі значними викликами через воєнний конфлікт, руйнування інфраструктури та низьку конкурентоспроможність на світовому ринку. Установлено, що країна переважно імпортує туристичні послуги, що негативно впливає на економіку. Для відновлення галузі необхідно модернізувати інфраструктуру, покращити безпеку та розвивати внутрішній туризм як основу для подальшої інтеграції у світовий туристичний простір.

2. Аналіз виявив диспропорцію між розвитком індустрії гостинності та внутрішнього туризму в Україні. Установлено, що низька частка внутрішніх туристів серед клієнтів закладів розміщення спричинена слабкою інтеграцією між туристичними компаніями та готельно-ресторанним сектором. Для збалансованого розвитку необхідно розширювати комплексні туристичні продукти та покращувати взаємодію між цими сферами.

3. Аналіз показав, що внутрішній туризм в Україні адаптується до нових реалій, концентруючись у безпечних регіонах та розвиваючи альтернативні напрями, зокрема екологічний, гастрономічний, індустриальний та філантуризм. Зміщення туристичних потоків та зменшення кількості ключових туристичних центрів підтверджує необхідність модернізації інфраструктури й стратегічного управління ресурсами для зміцнення конкурентоспроможності галузі.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

3.1 Аналіз ефективності реалізації стратегії розвитку туризму в Україні

Оцінка ефективності реалізації туристичної стратегії є невід'ємним елементом стратегічного управління, особливо в періоди економічної нестабільності та зовнішніх кризових впливів. Туристична галузь має високу чутливість до макроекономічних та геополітичних чинників, що зумовлює необхідність оперативного аналізу результативності прийнятих рішень та адаптації стратегії відповідно до змінного середовища. В умовах військових подій значення цього аналізу зростає через такі фактори:

- дестабілізація внутрішнього та міжнародного туристичного ринку, що потребує гнучкого управління галуззю;
- зниження попиту та перерозподіл потоків туристів, що зумовлює потребу у перегляді стратегічних пріоритетів;
- зміна структури інвестицій у туристичну сферу, що потребує оптимізації ресурсного забезпечення;
- необхідність відновлення туристичної інфраструктури в умовах руйнувань та економічного спаду.

У контексті військових подій оцінка ефективності реалізації туристичної стратегії дає можливість:

1. Визначити фактичний вплив зовнішніх і внутрішніх викликів на розвиток галузі.
2. Виявити неефективні елементи стратегії та переглянути механізми її реалізації.

3. Оптимізувати державні та приватні інвестиції у розвиток туристичного сектору.

4. Забезпечити адаптивність стратегічного планування відповідно до змін ситуації.

5. Виявити перспективні напрями відновлення та розвитку галузі у посткризовий період.

Традиційні методи оцінки ефективності, що базуються на статичних показниках (рівень завантаженості готелів, прибутковість туристичних підприємств, кількість туристів тощо), у воєнний час можуть бути неінформативними через значну волатильність зовнішнього середовища. Відтак, виникає необхідність застосування динамічних моделей, що дозволяють аналізувати процеси змін у туристичній галузі в реальному часі та прогнозувати можливі сценарії її розвитку.

Динамічне моделювання є основним підходом до аналізу розвитку туристичної галузі, особливо в умовах невизначеності та кризових викликів. У традиційних методах оцінки ефективності зазвичай використовуються статичні показники, що дають лише фрагментарне уявлення про стан галузі в конкретний момент часу. Однак вони не дозволяють відстежувати взаємозалежності між економічними, соціальними та управлінськими факторами, які визначають довгострокову динаміку розвитку.

Динамічне моделювання, на відміну від статичного аналізу, забезпечує можливість врахування змінних у часовій перспективі, що є особливо важливим у періоди економічної нестабільності та структурних змін у галузі. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан туристичного сектору, а й прогнозувати його подальший розвиток залежно від різних сценаріїв. Це дає змогу оцінювати ефективність стратегічних заходів не тільки за їхнім безпосереднім впливом, а й через їхній довгостроковий ефект на галузь.

Застосування динамічних моделей дозволяє більш точно визначити, як зміна головних параметрів – інвестицій, туристичних потоків, витрат на туризм, прибутковості підприємств, впливає на загальну стійкість туристичної системи.

Взаємозалежності між цими факторами є нелінійними, тому традиційні аналітичні підходи не можуть адекватно оцінити їхній взаємний вплив у довгостроковій перспективі. Динамічне моделювання, натомість, дозволяє визначати критичні точки галузевого розвитку, за яких ефективність реалізації туристичної стратегії може значно зрости або, навпаки, знизитися.

Однією з основних переваг такого підходу є можливість адаптації стратегії в режимі реального часу. Це особливо актуально під час військових подій, коли економічні й соціальні умови змінюються з високою швидкістю, а традиційні методи аналізу не можуть надати оперативних рішень. Використання динамічного моделювання дає змогу не тільки оцінити вплив поточних управлінських рішень, а й спрогнозувати потенційні ризики та точки зростання, що дозволяє будувати більш адаптивну та стійку систему управління туристичною галуззю.

Таким чином, динамічне моделювання є ефективним аналітичним інструментом, який дозволяє поєднувати стратегічне планування з прогностичним аналізом та адаптивним управлінням, що особливо важливо у складних економічних і політичних умовах.

Стратегічний розвиток туристичної галузі базується на дотриманні певних економічних співвідношень, які визначають ефективність функціонування галузі та її вплив на макроекономічні процеси. У сучасних умовах важливо не лише забезпечити зростання ключових показників, а й підтримувати оптимальний баланс між ними, що сприятиме стійкому розвитку туризму та його інтеграції в економічну систему країни.

Табл. 3.1 містить основні стратегічні інтереси, реалізація яких є критично важливою для ефективного розвитку туристичної сфери. Вона демонструє необхідні співвідношення темпів зростання показників, що забезпечують економічну доцільність інвестицій, стійке зростання прибутковості туристичних підприємств, підвищення платоспроможності населення та збільшення попиту на туристичні послуги.

Стратегічні інтереси, за яких повинен відбуватися розвиток туристичної галузі

№ п/п	Співвідношення темпів зростання показників	Стратегічні параметри
1	Т_{дв} (Додана вартість сфери туризму) > Т_{ввп} (Розмір валового внутрішнього продукту)	Зростання прямого вкладу туризму у ВВП країни
2	Т_{дв} (Додана вартість сфери туризму) > I (Інвестиції в туристичну галузь)	Зростання ефективності інвестицій в туристичну галузь
3	ЗП (Середній рівень заробітної плати) > ІСЦ (Середній рівень цін сфери туризм)	Зростання спроможності купувати туристичні послуги
4	Отп (Обсяг туристичних послуг) > ЗП (Середній рівень заробітної плати)	Зростання попиту на туристичному ринку
5	Т_{вит} (Обсяг туристичних витрат в країні) > ПР (Чистий прибуток від підприємницької діяльності в галузі туризм)	Зростання мультиплікативного ефекту
6	Отп (Обсяг туристичних послуг) > Окзр (Обсяг послуг сфери гостинності)	Синхронізація діяльності туристичних компаній та КЗР
7	Пт (Загальний розмір прибутку підприємств від реалізації туристичних послуг) > ТЗ (Туристичний збір)	Зростання прибутковості галузі
8	Т_{вит} (Обсяг туристичних витрат в країні) > ТЗ (Туристичний збір)	Зниження податкового тягара туристів
9	Ппот (Пасажиропоток) > Н (Населення країни)	Зростання туристичних подорожей по країні
10	Ппот (Пасажиропоток) > I (Інвестиції в туристичну галузь)	Покращення транспортної інфраструктури

Джерело: розроблено та складено автором

Дотримання визначених співвідношень дозволяє не лише оцінювати потенціал розвитку галузі, а й своєчасно коригувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності туристичного сектору в умовах економічної нестабільності.

Отримані результати свідчать про низьку ефективність реалізації стратегічних параметрів на тактичному рівні, що підтверджується невисокими значеннями рангових коефіцієнтів кореляції. Виявлені коефіцієнти демонструють слабку позитивну залежність, що вказує на недостатню узгодженість тактичних рішень із загальною стратегією розвитку системи (Додаток Б). Це може свідчити про дисбаланс між короткостроковими управлінськими заходами та довгостроковими стратегічними цілями.

Проте позитивна динаміка коефіцієнтів кореляції протягом аналізованого періоду (збільшення коефіцієнта Спірмена на 0,028 та коефіцієнта Кендалла на 0,06) може бути пояснена структурними інверсіями в галузі. Зокрема, тактичні заходи, спрямовані на нарощення інвестиційного потенціалу, мали певний вплив на внутрішньогалузеві процеси, проте не сприяли суттєвому покращенню макроекономічних показників. Це може свідчити про обмежену результативність прийнятих рішень у контексті забезпечення збалансованого стратегічного розвитку.

Ефективність реалізації стратегії на стратегічному рівні демонструє слабо виражену позитивну динаміку (Додаток В). У 2023 році коефіцієнт рангової кореляції Спірмена становив 0,455, що перевищує рівень 2022 року лише на 0,105. Водночас коефіцієнт Кендалла зазнав більш суттєвого зростання – на 0,637 пункту, досягнувши у 2023 році позитивного значення 0,364. Така динаміка свідчить про часткову кореляцію між реалізованими тактичними заходами та стратегічними пріоритетами, проте вона не є достатньо вираженою для забезпечення комплексного розвитку галузі. Відповідно, можна зробити висновок, що прийняті тактичні рішення лише частково сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку внутрішнього туризму в Україні.

Для комплексної оцінки стратегічної ефективності було розраховано інтегральний показник результативності стратегії (R_i), що відображає якість стратегічного управління туристичною діяльністю. Відповідно до розрахунків, у 2022 році показник (R_i) становив 43%, тоді як у 2023 році він зріс до 49,6%. Це свідчить про певне покращення динамічної ефективності стратегічних заходів у 2023 році порівняно з попереднім періодом.

Попри позитивну динаміку, розрив між фактичними та цільовими показниками залишається суттєвим: потенційний резерв підвищення ефективності становить 50,4% ($100\% - 49,6\%$). Це вказує на значну невідповідність між очікуваними результатами стратегічного розвитку та реальними досягненнями. Аналіз динаміки ключових показників туристичної

галузі свідчить про їхню недостатню кореляцію з нормативними стратегічними орієнтирами, що вказує на фрагментарний характер реалізованих заходів.

Таким чином, стратегічні ініціативи, впроваджені у 2021–2023 роках у сфері розвитку туризму, не можуть бути оцінені як ефективні в контексті досягнення цільових показників галузевого розвитку. Для забезпечення довгострокової стабільності та зростання необхідна глибша інтеграція тактичних рішень із загальнодержавною стратегією та посилення зв'язку між поточними управлінськими рішеннями й глобальними тенденціями розвитку туристичного сектора.

З метою оцінки впливу різних факторів на рівень реалізації стратегічних заходів необхідно визначити, які позитивні та негативні тенденції зумовили отримані результати. Для цього доцільно сформувати матрицю домінування реалізації стратегії (табл. 3.2), яка дозволить систематизувати аналіз стратегічних процесів.

Порівняння фактичної структури матриці із нормативними показниками дало змогу виявити основні проблеми у реалізації стратегічних орієнтирів у сфері розвитку туристичної діяльності, що свідчить про наявність розбіжностей між задекларованими стратегічними пріоритетами та їх практичною імплементацією.

Таблиця 3.2

Матриця домінування реалізації параметрів стратегічного розвитку туризму в 2021-2023рр.

	І	ТДВ	ТВИТ	ТВВП	ЗП	Ппот	Н	Отп	Окзр	ІСЦ	Пт	ТЗ
І	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТДВ	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
ТВИТ	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТВВП	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗП	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Ппот	1	1	1	1	1	-	1	-	1	1	1	1
Н	1	1	1	1	1	-	-	-	1	1	-	1
Отп	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1
Окзр	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-
ІСЦ	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Пт	1	1	1	1	-	-	1	-	1	1	-	-
ТЗ	1	1	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-

Джерело: розраховано та складено автором за даними Додатків А,Б,В

Деталізуємо виявлені проблеми реалізації стратегії розвитку туризму в Україні за 2021-2023 роки. Так згідно аналізу стратегічних настанов моделі спостерігаються наступні негативні тенденції (Додаток Г):

- зниження ефективності інвестицій в туристичну галузь;
- зниження спроможності купувати туристичні послуги;
- зниження попиту на туристичному ринку;
- зниження прибутковості галузі;
- асинхронізація діяльності туристичних компаній та колективних засобів розміщення;
- зниження туристичних подорожей по країні;
- погіршення транспортної інфраструктури.

Аналіз реалізації стратегічних параметрів розвитку туристичної галузі в Україні свідчить про значну невідповідність між запланованими та фактично досягнутими результатами. Зокрема, 70% стратегічних пріоритетів залишаються нереалізованими, що свідчить про низьку ефективність управлінської системи та її інертність у відповідь на виклики періоду 2021–2023 років. Враховуючи економічну нестабільність та політичну нестабільність, такі результати є очікуваними, проте вони підкреслюють необхідність пошуку альтернативних підходів до управління туристичною сферою.

Оскільки традиційні методи стимулювання галузі виявилися малоефективними, доцільним є використання сценарного моделювання, що дозволяє ідентифікувати структурні важелі впливу на систему управління. Дослідження включало аналіз 96 можливих сценаріїв, спрямованих на оптимізацію туристичної галузі шляхом зміни ключових економічних параметрів. Проте 94 із них не забезпечили суттєвого покращення ситуації, оскільки не виходили за межі критичних порогових значень коефіцієнтів Спірмена, Кендалла та інтегрального показника $R=0,5$. Це свідчить про неефективність більшості можливих підходів до управління галуззю в поточних умовах.

Однак серед усіх можливих варіантів було виявлено два сценарії, що демонструють позитивний вплив на стратегічний розвиток туризму: сценарій 1 передбачає активізацію економічних процесів через збільшення доданої вартості туристичного сектора, зростання інвестицій та підвищення обсягу наданих туристичних послуг; сценарій 2 орієнтований на зростання державних і споживчих витрат на туризм, збільшення обсягу інвестицій у галузь та збільшення чистого прибутку підприємств туристичного сектору.

Результати сценарного аналізу підтверджують, що сценарій 2 є найбільш ефективним для досягнення високого рівня інтеграції системи управління. За даними табл. 3.3, його реалізація дозволяє досягти інтегрального показника на тактичному рівні у розмірі 0,773, на стратегічному – 0,825, що значно перевищує результати інших моделей розвитку.

Таблиця 3.3

Результати сценарного моделювання реалізації стратегічних пріоритетів туристичної галузі

Показники динамічної моделі	Сценарій №1	Сценарій №2
R_i (тактичний рівень)	0,623	0,773
R_i (стратегічний рівень)	0,679	0,825

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.3 бачимо, що найбільший ефект досягається за умов сценарію №2. Саме за комплексної дії підвищення темпів зростання державних та споживчих витрат на туризм, інвестицій в туристичну галузь, а також чистого прибутку від підприємницької діяльності в галузі туризм, що наближує її стан до ефективної реалізації стратегії розвитку туризму в Україні.

Таким чином, найбільш ефективним підходом до розвитку туристичної галузі є цільове інвестування в інфраструктуру, підвищення прибутковості підприємств шляхом впровадження інноваційних технологій та раціоналізація витрат у секторі. Важливим чинником є зростання державних і приватних витрат на туристичні послуги, що сприяє розвитку туристичної інфраструктури, модернізації транспортної системи та підвищенню якості обслуговування.

Державні інвестиції, спрямовані на розвиток туристичних кластерів, цифровізацію галузі та підтримку малого та середнього бізнесу, забезпечують довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку. Одночасно стимулювання споживчого попиту через адаптивні механізми ціноутворення, програми лояльності та диверсифікацію туристичних продуктів сприяє збільшенню економічного ефекту від туристичної діяльності. Таким чином, збалансоване зростання державних і приватних витрат у поєднанні з інноваційними підходами та стратегічним інвестуванням є ключовими умовами сталого розвитку туристичної галузі та її інтеграції у глобальні економічні процеси.

3.2 Формування туристичного кластеру як стратегічний напрям розвитку галузі в післявоєнний період

Оскільки встановлено, що стратегічний розвиток туристичної галузі значною мірою залежить від рівня інвестицій, прибутковості підприємств та обсягу витрат у секторі, ефективним механізмом реалізації такого розвитку є формування туристичного кластеру. Запорізька область, яка зазнала значних руйнувань унаслідок військових подій, має всі передумови для створення кластерної моделі, що забезпечить комплексне відновлення туристичної інфраструктури, активізацію ділової активності та залучення інвестицій. Об'єднання ключових стейкхолдерів у рамках єдиного кластеру дозволяє не лише стимулювати економічну активність у сфері туризму, а й забезпечити мультиплікативний ефект для суміжних галузей, таких як транспорт, торгівля, громадське харчування та готельний бізнес.

Запровадження кластерного підходу дає змогу поєднати природно-рекреаційний, історико-культурний та економічний потенціал регіону в єдину туристичну систему, що сприятиме відновленню туристичних потоків та створенню нових точок зростання. Важливим фактором успішності цієї моделі є її здатність до інтеграції мало

го та середнього бізнесу, що дозволить розширити спектр туристичних послуг та підвищити рівень зайнятості населення.

З точки зору інвестиційної привабливості, кластеризація туризму в Запорізькій області сприятиме залученню як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів. Реалізація інфраструктурних проєктів, спрямованих на відновлення та модернізацію туристичних об'єктів, дозволить створити конкурентний туристичний продукт, який відповідатиме сучасним вимогам ринку. Додаткову цінність кластеру становить можливість поєднання традиційних видів туризму (історичного, рекреаційного) з новими напрямками, такими як екологічний, гастрономічний та філантуризм, що відповідає сучасним тенденціям споживчого попиту.

Запровадження такої моделі розвитку матиме широкий економічний ефект, оскільки туристичний сектор традиційно володіє високим мультиплікативним впливом на інші сфери економіки (рис. 3.1). Зростання туристичних потоків стимулює розвиток малого бізнесу, створення нових робочих місць та збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету. Крім того, кластерний підхід дозволить сформувати сталу екосистему співпраці між державним сектором, бізнесом, громадськими організаціями та освітніми установами, що забезпечить довгострокову стабільність та конкурентоспроможність туристичної галузі Запорізької області в умовах післявоєнного відновлення.

Функціонування туристичного кластеру в регіоні спричиняє комплексний мультиплікативний ефект, що реалізується через низку галузевих взаємозв'язків і сприяє економічному зростанню території. Одним із ключових чинників є збільшення туристичних потоків, що відбувається завдяки ефективній стратегічній та маркетинговій політиці кластеру. Формування сильного туристичного бренду регіону та позитивного іміджу території сприяє залученню більшої кількості відвідувачів, що у свою чергу стимулює розвиток туристичної індустрії.

Одним із важливих макроекономічних наслідків розвитку туристичного кластеру є збільшення податкових надходжень до бюджету, яке відбувається через розширення бази туристичного збору та зростання податкових платежів підприємствами сфери туризму та інвесторами. Це створює додатковий фінансовий ресурс для розвитку регіональної інфраструктури, що є критично важливим для довгострокового економічного зростання.

Важливим аспектом функціонування туристичного кластеру є удосконалення інфраструктури, яке відбувається внаслідок зростання доходної частини регіонального бюджету. Це забезпечує модернізацію транспортної системи, будівництво та реконструкцію автомобільних доріг, розвиток аеропортів, морських і річкових портів, покращення санітарно-гігієнічної інфраструктури та благоустрій територій. Покращення інфраструктури підвищує комфортність перебування туристів у регіоні, що, у свою чергу, сприяє подальшому збільшенню туристичних потоків.

Розширення інфраструктурних можливостей сприяє зростанню рівня зайнятості населення, оскільки розвиток туристичного кластеру зумовлює розширення діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, екскурсійних бюро, транспортних компаній, закладів дозвілля та розваг. Це створює нові робочі місця, підвищує рівень економічної активності населення та стимулює розвиток суміжних галузей.

Значущим ефектом функціонування кластеру є активізація інноваційного розвитку туристичної галузі, що відбувається через вдосконалення існуючих туристичних продуктів та створення нових, відповідно до зростаючих потреб споживачів. Підвищення рівня задоволеності туристів, інтеграція цифрових технологій та запровадження концепцій сталого туризму сприяють формуванню конкурентоспроможного регіонального туристичного продукту, який має потенціал для залучення нових ринків та підвищення загальної ефективності функціонування галузі.

Значна частина мультиплікативного ефекту формується через інвестиційну активність, яка є основним драйвером трансформаційних змін у

туристичному секторі. Розвиток кластеру стимулює зростання приватних та державних інвестицій, що спрямовуються на будівництво нових туристичних об'єктів, модернізацію транспортної інфраструктури, розширення готельно-ресторанного бізнесу та впровадження сучасних цифрових технологій у сфері туризму. Це не лише підвищує якість послуг та рівень конкурентоспроможності регіону, а й сприяє створенню стійкої інвестиційної екосистеми, орієнтованої на довготривалий розвиток галузі.

Таким чином, розвиток туристичного кластеру в регіоні стає потужним рушієм економічного зростання, забезпечуючи сталий розвиток території, активізацію підприємницької діяльності, покращення соціально-економічних показників та створення привабливого інвестиційного клімату.

Формування туристичного кластеру Запорізької області передбачає диференціацію туристичних територій, що дозволяє ефективно використовувати природний, культурний та економічний потенціал регіону. Виходячи з особливостей розташування, історико-культурної спадщини та інфраструктурних можливостей, на території кластеру можна виокремити шість ключових субкластерів, кожен з яких має свою спеціалізацію та стратегічне значення для розвитку регіону.

1. Історико-культурний субкластер «Хортиця». Острів Хортиця є центральним туристичним ядром Запорізької області та одним із найвідоміших історико-культурних центрів України. Як національний заповідник, він формує основу для розвитку історико-екскурсійного, етнографічного та культурного туризму. Основними туристичними локаціями цього субкластеру є Музей історії козацтва, історико-архітектурний комплекс «Запорозька Січ», скелясті пейзажі та природні маршрути острова. Окрім історичного значення, субкластер розглядається як перспективний майданчик для реконструкції історичних подій, фестивалів та освітніх програм у сфері національної культурної спадщини.

2. Екотуристичний субкластер «Азовське узбережжя». Прибережна територія Запорізької області, що включає Кирилівку, Бердянськ та Приморськ,

має великий потенціал для розвитку курортного, рекреаційного та екотуризму. Завдяки унікальному поєднанню морського узбережжя, лиманів та заповідних територій, субкластер може забезпечити розвиток оздоровчого та санаторного туризму, екологічних туристичних маршрутів та популяризацію «зеленого» туризму. Природні умови регіону сприяють розвитку активного туризму, зокрема віндсерфінгу, кайтсерфінгу та яхтового спорту, що може стати додатковим фактором залучення туристів.

3. Геологічно-ландшафтний субкластер «Кам'яна могила». Субкластер охоплює територію унікального геологічного утворення – національного історико-археологічного заповідника «Кам'яна могила». Це одна з найдавніших культурних пам'яток Східної Європи, що має значний потенціал для палеонтологічного, археологічного та екотуризму. Локація приваблює дослідників, істориків та мандрівників завдяки стародавнім наскельним зображенням та унікальній флорі й фауні регіону.

4. Річковий та агротуристичний субкластер «Дніпровська перлина». До складу цього субкластеру входять території вздовж Дніпра, які мають високий потенціал для розвитку водного туризму, круїзних маршрутів та агротуризму. Тут розміщені сільськогосподарські угіддя, виноробні господарства, фермерські комплекси, що створюють передумови для розвитку гастрономічного туризму, дегустаційних турів та етнографічних програм. Відновлення та популяризація круїзного судноплавства по Дніпру відкриває нові можливості для розвитку туристичних маршрутів, які можуть з'єднати Запоріжжя з іншими регіонами України.

5. Промислово-індустріальний субкластер «Запоріжжя – місто промислового туризму». Завдяки унікальному промислового ландшафту Запоріжжя може стати центром індустріального туризму, орієнтованого на вивчення промислових об'єктів, технопарків та машинобудівних підприємств. Потенційними туристичними об'єктами є ДніпроГЕС, металургійні заводи, підприємства авіаційної та енергетичної промисловості, які можуть бути включені у маршрути технотуризму. Розвиток цього напрямку дозволить

залучати туристів, зацікавлених у промислових об'єктах, історії розвитку промислових центрів та технологічних інноваціях.

6. Гастрономічний субкластер «Мелітополь – столиця черешні». Окремим важливим елементом туристичного кластеру Запорізької області є гастрономічний субкластер «Мелітополь – столиця черешні», що базується на традиціях вирощування фруктів, розвитку агротуризму та унікальному брендингу місцевої продукції. Мелітопольська черешня, яка є географічно захищеним продуктом, має високу впізнаваність та популярність як в Україні, так і за її межами.

Ядро туристичного кластеру Запорізької області є центральним елементом системи регіонального розвитку туризму, що об'єднує ключові ресурси, інституції та механізми управління для ефективного функціонування галузі. Воно виступає основним координатором взаємодії між державними органами, бізнесом, громадським сектором, освітніми установами та інвесторами, формуючи стабільний механізм розвитку туристичної екосистеми регіону.

Ядро кластеру зосереджене у Запоріжжі як адміністративному та економічному центрі області, де розміщені основні туристичні, інфраструктурні та управлінські об'єкти. Саме тут відбувається формування стратегічних напрямів розвитку, залучення інвестицій, розробка маркетингових програм та координація діяльності субкластерів.

Туристичний кластер – це не лише система взаємопов'язаних туристичних об'єктів і маршрутів, а й комплексна економіко-соціальна екосистема, яка забезпечує стійкий розвиток галузі через інтеграцію різних секторів економіки. Його функціонування неможливе без підтримуючої інфраструктури, що включає освітні та наукові установи, які сприяють підготовці кадрів, розробці стратегій сталого розвитку та впровадженню інновацій.

Фінансова складова кластеру формується через інвестиційні компанії, банківські структури та міжнародні фонди, які забезпечують фінансування



Рис. 3.2. Функціональна модель туристичного кластеру Запорізької області

Джерело: розроблено автором

проектів, модернізацію туристичних об'єктів та розвиток сервісної інфраструктури. Паралельно діє обслуговуючий сектор, що охоплює страхові компанії, логістичні підприємства, консалтингові агентства, ІТ-компанії, рекламні платформи, агропромислові підприємства та ремісниче виробництво. Всі ці елементи не лише забезпечують туристичний потік, а й створюють локальні виробничі ланцюги, що посилюють взаємодію між малим, середнім та великим бізнесом.

Таким чином, туристичний кластер функціонує як динамічна багаторівнева структура, яка формує синергетичний ефект у регіональній економіці. Він стимулює мультиплікативне зростання суміжних секторів, підвищує рівень зайнятості, сприяє розвитку інфраструктури та формує конкурентоспроможний туристичний продукт із високою доданою вартістю.

Для оцінки мультиплікативного ефекту функціонування туристичного кластеру застосовується імітаційне моделювання, що базується на методі крос-кореляційного аналізу. Такий підхід дозволяє відстежувати динамічні взаємозв'язки між ключовими економічними параметрами, формалізувати вплив кластеру на суміжні галузі та оцінити ефективність його функціонування. Визначення величини мультиплікатора дасть змогу ідентифікувати індикатори ефективності туристичного кластеру в регіоні, що стане основою для подальшого стратегічного планування та оптимізації механізмів управління розвитком галузі.

Початковим етапом моделювання є аналіз взаємозв'язку між обсягами капітальних інвестицій у туристичну галузь регіону та рівнем створеної доданої вартості протягом 2015–2023 років. Оскільки розвиток туристичної інфраструктури передбачає довгостроковий інвестиційний цикл, виникає необхідність врахування часового лагу, протягом якого інвестиції трансформуються у фактичне економічне зростання. Встановлено, що зростання доданої вартості туристичного сектору має відкладений ефект, обумовлений періодом освоєння капіталу та поступовою реалізацією проєктів у сфері модернізації та будівництва. Проведене моделювання підтвердило наявність цього взаємозв'язку (Додаток Е), що дозволяє сформулювати його у вигляді наступного рівняння:

$$I = -418643 + 143,07y_{t-1} + 16461,7t \quad (3.1)$$

де I – обсяг капітальних інвестицій у туристичну діяльність регіону, тис. грн;

y – розмір доданої вартості туристичної галузі регіону, тис. грн;

t – рік.

Наступним етапом аналізу є моделювання впливу інвестицій у туристичну галузь на валовий регіональний продукт (ВРП) регіону шляхом застосування поліноміальної лагової моделі. Такий підхід дозволяє визначити часову динаміку трансформації інвестицій у економічний ефект, оцінити тривалість та інтенсивність їхнього впливу та порівняти результати у двох

сценаріях: за умови функціонування туристичного кластеру та за його відсутності.

Модель базується на припущенні, що ефект від інвестицій розподіляється у часі нерівномірно, оскільки реалізація проєктів у сфері туризму, зокрема будівництво інфраструктури, модернізація об'єктів та розвиток сервісних послуг, потребує певного періоду для окупності та досягнення максимального ефекту. Поліноміальна лагова модель дозволяє визначити цю нерівномірність впливу, встановивши, як змінюється коефіцієнт ефективності інвестицій у кожен наступний період:

$$\text{ВРП}_t = a + b_0 I_t + b_1 I_{t-1} + \dots + b_n I_{t-n} + \varepsilon_t \quad (3.2)$$

де I_t – обсяг інвестицій у туризм у поточному періоді;

I_{t-n} – інвестиції попередніх періодів,

n – величина лагу.

Для більш точної оцінки довготривалого ефекту використано модифіковану модель лагів Алмон, яка описує часовий розподіл впливу інвестицій за допомогою поліноміального рівняння:

$$b_i = c_0 + c_1 i + c_2 i^2 + c_3 i^m \quad (3.3)$$

де m – ступінь полінома, який визначає форму розподілу впливу інвестицій у часі.

З метою ідентифікації оптимальної тривалості лагового періоду було протестовано декілька варіантів регресійних рівнянь. Аналіз показав, що найкращі результати отримано для розподільчого лагу четвертого порядку, що свідчить про наявність тривалого мультиплікативного ефекту від інвестицій у туристичну галузь. Це підтверджує необхідність довгострокових стратегій розвитку туризму, оскільки його економічний внесок проявляється не миттєво, а формується поступово через комплексний вплив на суміжні галузі.

Отримана перетворена модель представлена у таблиці 3.4 і використовується для розрахунку загального мультиплікативного ефекту туристичного кластеру на економіку регіону.

Результати крос-моделі

Без функціонування кластеру	За функціонування кластеру
Перетворена модель	
$b_i = 461264,4 + 0,086i - 0,744i + 0,472i - 0,056i$	$b_i = 83164,6 + 0,171i + 0,131i + 0,045i + 0,008i$
Модель з розподільчим лагом	
$ВРП_t = 461264,4 + 0,086I_t - 0,312I_{t-1} - 0,082I_{t-2} + 0,326I_{t-3} + 0,663I_{t-4}$	$ВРП_t = 83164,6 + 0,171I_t + 0,283I_{t-1} + 0,501I_{t-2} + 0,897I_{t-3} + 1,431I_{t-4}$

Джерело: розраховано автором за Додатком Е

Аналіз показав, що функціонування туристичного кластеру в Запорізькій області суттєво посилює економічний мультиплікативний ефект, що підтверджує його важливість для сталого розвитку регіону. У порівнянні зі сценарієм відсутності кластеру, показники економічного зростання є значно вищими, що свідчить про ефективність кластерної моделі як драйвера регіональної економіки.

Визначені значення мультиплікатора вказують на те, що кожна одиниця інвестицій у туристичну галузь створює не лише миттєвий економічний ефект, а й забезпечує довготривале зростання. Зокрема, у короткостроковій перспективі зростання валового регіонального продукту становить 0,171 одиниці, що відображає початковий ефект активізації бізнесу та інфраструктурних процесів. Проте найвагоміший вплив формується у довгостроковій перспективі, де через чотири роки ВРП зростає на 1,431 одиниці за рахунок розвитку туристичної інфраструктури, розширення ринку послуг та активізації підприємництва.

Ці результати підтверджують, що кластерний підхід є не просто механізмом управління туристичним сектором, а й важливим інструментом стратегічного розвитку регіону. Він забезпечує стійке зростання економіки, посилення конкурентоспроможності місцевих підприємств та залучення інвестицій, що робить його реалізацію необхідною умовою ефективної трансформації туристичної галузі Запорізької області.

Отже, результати імітаційного моделювання підтвердили ефективність створення туристичного кластеру в Запорізькій області, оскільки його функціонування забезпечує значно вищий мультиплікативний ефект порівняно з відсутністю кластерної моделі. Це проявляється у збільшенні кількості підприємств туристичної інфраструктури, активізації економічної діяльності та зростанні валового регіонального продукту.

Аналіз динаміки впливу кластеризації на розвиток регіону продемонстрував, що системне об'єднання туристичних суб'єктів навколо єдиного стратегічного центру сприяє покращенню інвестиційної привабливості галузі, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, підвищує рівень зайнятості та забезпечує сталий економічний ефект.

Висновки до розділу 3:

1. Виявлено факт неефективної реалізації туристичної стратегії у 2021–2023 роках, що зумовлено дисбалансом між темпами зростання інвестицій, туристичних потоків та фінансових показників галузі. Визначено, що стратегічні заходи не забезпечили належного впливу на стійкість туристичної системи, а більшість показників розвитку залишалися нижчими за очікувані значення. Це підтверджує необхідність перегляду підходів до стратегічного управління, зокрема через застосування динамічного моделювання для виявлення оптимальних напрямів розвитку та підвищення адаптивності галузі до кризових умов.

2. Результати моделювання підтвердили, що створення туристичного кластеру в Запорізькій області є ефективним механізмом економічного розвитку. Короткостроковий мультиплікатор становить 0,171, а довгостроковий – 1,431, що свідчить про суттєвий вплив інвестицій на зростання ВРП. Функціонування кластеру сприяє залученню інвестицій, розвитку туристичної інфраструктури, збільшенню кількості підприємств та робочих місць, що формує стійку економічну систему для регіону в умовах післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що стратегія розвитку є ключовим інструментом управління, який забезпечує довгострокове зростання та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Визначено, що сучасні стратегічні концепції поєднують класичні підходи планування з гнучкими моделями управління, що дозволяє ефективно реагувати на виклики нестабільності. Досліджено, що стратегія розвитку виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, сприяючи сталому розвитку та формуванню конкурентних переваг у динамічному середовищі.

Визначено, що використання методів порівняльного та кореляційного аналізу, динамічного нормативу та наукового абстрагування дозволяє об'єктивно оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та виявити проблемні аспекти реалізації стратегічних заходів.

2. У ході дослідження виявлено, що туристична галузь України стикається зі значними викликами в умовах глобальної конкурентної боротьби, зумовленими наслідками воєнного конфлікту, руйнуванням інфраструктури та нестабільністю економічної ситуації. Установлено, що країна переважно виступає імпортером туристичних послуг, що спричиняє негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу в цій сфері. Досліджено, що ключовими бар'єрами для розвитку туристичної конкурентоспроможності є низький рівень безпеки, слабка інфраструктура та недостатня інтеграція екологічно стійких практик. Порівняльний аналіз показав, що для досягнення конкурентних позицій на світовому туристичному ринку Україні необхідно зосередитися на модернізації туристичної та транспортної інфраструктури, розширенні маркетингових стратегій, підвищенні рівня безпеки та розвитку внутрішнього туризму як основи для подальшої інтеграції у міжнародний туристичний простір.

3. Аналіз співвідношення індустрії гостинності та внутрішнього туризму в Україні виявив значну диспропорцію, що обмежує стійкий розвиток галузі.

Установлено, що хоча сфера гостинності демонструє певне зростання, частка внутрішніх туристів серед клієнтів закладів розміщення залишається низькою, що свідчить про недостатню інтеграцію між туристичним бізнесом і готельно-ресторанним сектором. Досліджено, що ця невідповідність спричинена низьким рівнем організованих туристичних подорожей, відсутністю комплексних туристичних продуктів та обмеженою конкурентоспроможністю внутрішнього ринку. Для вирішення цієї проблеми необхідно налагодити ефективну взаємодію між туристичними компаніями та засобами розміщення, стимулювати створення туристичних пакетів і розширювати інфраструктуру, що дозволить забезпечити збалансований розвиток як внутрішнього туризму, так і індустрії гостинності.

4. Застосування ABC-аналізу дозволило виявити концентрацію туристичних доходів у меншій кількості регіонів, що змогли адаптуватися до нових умов, тоді як частина традиційних туристичних центрів втратила свою привабливість через воєнні дії та руйнування інфраструктури. Визначено, що туристичні потоки поступово зміщуються до відносно безпечних областей, серед яких лідирують Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька та Волинська області, що відіграють не лише рекреаційну, а й соціальну роль як центри прийому внутрішньо переміщених осіб. У той же час, зростає популярність нішевих форматів туризму, зокрема індустріального туризму та філантуризму, що поширений у прифронтових регіонах та волонтерських хабах. Попри значні виклики, внутрішній туризм демонструє здатність до адаптації, переорієнтовуючись на альтернативні напрями, такі як екологічний, лікувально-оздоровчий, гастрономічний та етнічний туризм.

5. Проведене дослідження дозволило встановити, що у період 2021–2023 років реалізація туристичної стратегії була неефективною, що підтверджується низькими значеннями інтегрального показника стратегічного розвитку та незбалансованістю ключових економічних параметрів галузі. Виявлено, що більшість стратегічних заходів не мали значного впливу на динаміку туристичних потоків, ефективність інвестицій та прибутковість

підприємств, що зумовлено як зовнішніми факторами, так і недосконалістю управлінських рішень. У таких умовах динамічне моделювання стало ключовим інструментом оцінки взаємозв'язків між економічними, соціальними та інвестиційними показниками, дозволивши визначити оптимальні сценарії розвитку. Дослідження підтвердило, що для досягнення стратегічної ефективності необхідне комплексне підвищення державних і приватних витрат на туризм, оптимізація інвестиційної політики та стимулювання підприємницької активності. Запропоновані сценарії розвитку демонструють, що саме збалансоване зростання фінансування, модернізація туристичної інфраструктури та впровадження інновацій є критичними умовами для стабілізації та подальшого розвитку галузі у кризових умовах.

6. Формування туристичного кластеру є ефективним механізмом стратегічного розвитку Запорізької області, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Результати імітаційного моделювання підтвердили високу ефективність створення туристичного кластеру в Запорізькій області, що забезпечує значно вищий мультиплікативний ефект порівняно з відсутністю кластерної моделі. Короткостроковий мультиплікатор становить 0,171, що свідчить про негайний позитивний вплив інвестицій на валовий регіональний продукт. Довгостроковий мультиплікатор дорівнює 1,431, що означає, що кожна інвестована умовна одиниця через чотири роки сприятиме зростанню ВРП на 1,431 ум. од.

Функціонування кластеру стимулює збільшення кількості туристичних підприємств, розвиток інфраструктури, розширення ринку туристичних послуг, що в сукупності веде до підвищення прибутковості галузі та зростання регіональної економіки. Крім того, завдяки залученню інвестицій та інтеграції малого і середнього бізнесу кластерна модель сприятиме довгостроковій економічній стабільності регіону, створенню нових робочих місць та покращенню загальної конкурентоспроможності туристичної галузі Запорізької області.

17.02.2025 р.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Faryniuk, N. V., & Naumova, M. A. (2017). Statistical analysis of the tourist services market of Ukraine. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa, 9(1), 127–131. URL: <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4860/4890>. (in Ukrainian)
2. Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism. URL: <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>
3. Individual country/economy profiles and additional features of the report are available online / The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 / <http://reports.weforum.org/ttcr>.
4. Individual country/economy profiles and additional features of the report are available online / The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 / URL: <http://reports.weforum.org/ttcr>.
5. International Tourism Highlights, 2024 Edition. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284425808>
6. Lendel, O. D. (2018). Directions for development of infrastructure of the tourist services market of the region. Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika, 1(9). URL: <https://msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2018/06/1-9-1-2018-16.pdf>. (in Ukrainian)
7. UNWTO Tourism Highlights, 2019 Edition URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2019.pdf.
8. UNWTO Tourism Highlights, 2021 Edition URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2021.pdf.
9. UNWTO Tourism Highlights, 2023 Edition URL: http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2023.pdf.
10. UNWTO. International Tourism Highlights, 2023 Edition – The Impact of COVID-19 on Tourism (2020-2022). URL: <https://tourismecotedivoire.ci/wp-content/uploads/2023/12/tourism-highlights.pdf>

11. World Tourism Barometer. URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
12. Бойко З.В., Горожанкіна Н.А., Грушка В.В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»* . Випуск № 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7>
13. В Україні вперше за 10 років з'явилась стратегія розвитку туризму. URL: <http://old.qha.com.ua/ru/turizm/v-ukraine-ypervie-za-10-let-poyavilas-strategiya-razvitiya-turizma/172116/>
14. Внутрішній туризм в Україні зростає попри бойові дії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3619754-vnutrisnij-turizm-v-ukraini-zrostaє-popri-bojovi-dii.html>
15. Всеукраїнська громадська неприбуткова організація «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні» URL: https://www.greentour.com.ua/vision_mission
16. Гловацька В.В. Суть та види сільського зеленого туризму. *Агроінком*. 2006. № 5-6. С. 132-135.
17. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [Голов. редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.
18. Заячківська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму. *Економічний аналіз*. 2010. № 7. С.407-410.
19. Індеси споживчих цін на товари та послуги (до попереднього місяця)/ Ціни / Статистична інформація – Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Інформація про українські залізниці / Міністерство інфраструктури України URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zaliznici.html>
21. Кудла Н.Є. Л.В. Шляхи підвищення якості сільського туризму. *Економіка АПК* . 2012. № 5 С.115-122.

22. Кузик С. П. Географія туризму: навч. посібник . Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. – Київ : Знання, 2011. 271 с.
23. Малік М.Й., Забуранна Л.В. Сільський аграрний туризм як чинник розвитку сільських територій. Економіка АПК. 2012. № 5. С.110-115.
24. Мельник Л. Г. Фундаментальні основи розвитку / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2003. – 288 с.
25. Мережа «Українська гостинна садиба» URL: <https://www.greentour.com.ua/region>
26. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / В. І. Зацерковний, І. В. Тішаєв, В. К. Демидов. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с
27. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. д-ра політ. наук К. О. Ващенко. К. : НАДУ, 2014. 180 с.
28. Мініч І.М. Соціальні чинники і функції інфраструктури туризму: соціологічний аналіз: автореф. н. К.с.н.: 22.00.04 економічна соціологія. К.: Інститут соціології НАН України, 2002. 16 с.
29. Надходження від туристичного збору в Україні торік зросли на 22%: Київ обійшов Львівщину . URL: <https://biz.censor.net/news/3536761/nadhodjennya-vid-turystychnogo-zboru-v-ukrayini-torik-zrosly-na-22>
30. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Екс Об, 2002. – 560 с.
31. Офіційний курс гривні до іноземних валют та показники валютного ринку України / Статистика зовнішнього сектору / Статистика/ Національний банк України : URL: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1>
32. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону під ред. В.Г. Гончаренко. Одеса: ОНЕУ, 2016.-262с.

33. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000130/130217.pdf

34. Поливач К.А. Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України / Наук. ред. Руденко Л.Г. К.: Інститут географії НАН України. 2012. 208с.

35. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. К. Олійника, Р. Скільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

36. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

37. Решетнікова Л.М. Інституційний механізм регулювання ринку туристичних послуг в Україні Економіка. Управління. Інновації. 2013. №1 (9) URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_50

38. Ринейська Л. С. Туризм як перспективна галузь сучасного міжнародного бізнесу. ПолтНТУ. Економіка і регіон. 2009. № 1(20). С. 90-93

39. Самооцінка домогосподарствами України доступності окремих товарів та послуг / Доходи та умови життя / Статистична інформація – Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

40. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності за місяць / Оплата праці та соціально-трудова відносина / Статистична інформація – Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

41. Скільки українців подорожує країною під час війни? URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/skilki-ukrayinciv-podorozhuie-krayinoyu-pid-chas-viyni>

42. Соловйов Д. І. Вдосконалення понятійного апарату теоретичного забезпечення функціонування туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 82-88

43. Соціально-економічне становище домогосподарств України / Доходи та умови життя / Статистична інформація – Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.

45. Технічний стан автомобільних доріг загального використання/ Міністерство інфраструктури України URL: <https://mtu.gov.ua/content/tehnichniy-stan-avtomobilnih-dorig-avtomobilnih-dorig-zagalnogo-vikoristannya.html>

46. Туристичний барометр України 2021-2022. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2021-2022.pdf>

47. Час відпочивати URL: <https://www.picodi.com/ua/mozhna-deshevshe/vremya-otdyhat>

48. Шелеметьєва Т.В. Концепції формування механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні в умовах євроінтеграції Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С.220-225

49. Шершньова О. В. Методичні засади побудови Стратегії розвитку туризму в малих містах Рівненщини / О. В. Шершньова // Університетські наукові записки. – Хмельницький : ХУУП, 2008. – № 3 (II). – С. 271–272.

50. Як туризм в Україні загартувався і виживає в умовах війни. URL: <https://www.rfi.fr/uk/%d1%83%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%97%d0%bd%d0%b0/20240915--%d0%b2>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Вихідні дані для динамічної моделі

	Показники		2021	2022	2023
1	Інвестиції в туристичну галузь, млн. грн.	I	673899,3	409660,0	9147816,0
2	Додана вартість туристичної галузі, тис. грн.	T _{дв}	10784803,7	63239699,4	78011405,2
3	Витрати на туристичні послуги в середньому на 1 місяць на 1 домогосподарство, грн.	T _{вит}	9523,6	11243,4	13825,6
4	Номінальний ВВП, млн. дол. США	T _{ввп}	199770	161990	178760
5	Середній рівень заробітної плати, дол. США	ЗП	514,21	371,00	477,00
6	Пасажиропоток, млн. осіб	Ппот	2570	2655,4	1600,6
7	Населення країни, млн	Н	41,4	31,5	35,8
8	Обсяг туристичних послуг, тис. грн.	Отп	10690326,3	10103123,4	2934970,1
9	Обсяг послуг гостинності, тис. грн.	Окзр	30266422,1	14829809,4	33694355,9
10	Індекс середніх цін на туристичні послуги	ІСЦ	105,0	115,9	98,9
11	Чистий прибуток підприємств від реалізації туристичних послуг, млн.грн	Пт	4346,6	-5777,9	3219,3
12	Надходження туристичного збору, тис.грн	ТЗ	235,5	178,9	222,6

Джерело: складено за даними [43; 46]

ДОДАТОК Б

Динаміка показників оцінки реалізації стратегії розвитку туристичної галузі України на тактичному рівні

Ранг	Ум. позначення показника	роки			
		2022		2023	
		Тр _{ланцюговий}	Ранг	Тр _{ланцюговий}	Ранг
1	I	60,79	10	2233,03	1
2	ТДВ	586,38	1	123,36	5
3	ТВИТ	118,06	2	122,97	6
4	ТВВП	81,09	6	110,35	8
5	ЗП	72,15	9	128,57	3
6	ППОТ	103,32	4	60,28	10
7	Н	76,09	7	113,65	7
8	ОТП	94,51	5	29,05	11
9	Окзр	49,00	11	227,21	2
10	ІСЦ	110,38	3	85,33	9
11	Пт	-132,93	12	-55,72	12
12	ТЗ	75,97	8	124,43	4
	Рвідх	0,350		0,378	
	Рінв	0,273		0,333	

Джерело: розраховано автором

ДОДАТОК В

Динаміка показників оцінки реалізації стратегії розвитку туристичної галузі України на стратегічному рівні

Ранг	Ум. позначення показника	роки			
		2022		2023	
		Тр _{базисний}	Ранг	Тр _{базисний}	Ранг
1	Інвестиції в туристичну галузь, млн. грн.	60,79	10	1357,45	1
2	Додана вартість туристичної галузі, тис. грн.	586,38	1	723,35	2
3	Витрати на туристичні послуги в середньому на 1 місяць на 1 домогосподарство, грн.	118,06	2	145,17	3
4	Номінальний ВВП, млн. дол. США	81,09	6	89,48	8
5	Середній рівень заробітної плати, дол. США	72,15	9	92,76	7
6	Пасажиропоток, млн. осіб	103,32	4	62,28	11
7	Населення країни, млн	76,09	7	86,47	9
8	Обсяг туристичних послуг, тис. грн.	94,51	5	27,45	12
9	Обсяг послуг гостинності, тис. грн.	49,00	11	111,33	4
10	Індекс середніх цін на туристичні послуги	110,38	3	94,19	6
11	Чистий прибуток підприємств від реалізації туристичних послуг, млн.грн	-132,93	12	74,06	10
12	Надходження туристичного збору, тис.грн	75,97	8	94,52	5
	R_{відх}	0,350		0,455	
	R_{інв}	0,273		0,364	
	R_і	0,430		0,496	

Джерело: розраховано автором

ДОДАТОК Г

Стратегічні інтереси, за яких повинен відбуватися розвиток туристичної галузі

№ n/n	Нормативне співвідношення темпів зростання показників	Фактичне співвідношення показників	Проблеми туристичної галузі
1	Т_{дв} (Додана вартість сфери туризму) > Т_{ввп} (Розмір валового внутрішнього продукту)	Т_{дв} (Додана вартість сфери туризму) > Т_{ввп} (Розмір валового внутрішнього продукту)	Зростання прямого вкладу туризму у ВВП країни
2	Т_{дв} (Додана вартість сфери туризму) > I (Інвестиції в туристичну галузь)	Т_{дв} (Додана вартість сфери туризму) < I (Інвестиції в туристичну галузь)	Зниження ефективності інвестицій в туристичну галузь
3	ЗП (Середній рівень заробітної плати) > ІСЦ (Середній рівень цін сфери туризм)	ЗП (Середній рівень заробітної плати) < ІСЦ (Середній рівень цін сфери туризм)	Зниження спроможності купувати туристичні послуги
4	Отп (Обсяг туристичних послуг) > ЗП (Середній рівень заробітної плати)	Отп (Обсяг туристичних послуг) < ЗП (Середній рівень заробітної плати)	Зниження попиту на туристичному ринку
5	Т_{вит} (Обсяг туристичних витрат в країні) > Пт (Чистий прибуток від підприємницької діяльності в галузі туризм)	Т_{вит} (Обсяг туристичних витрат в країні) > Пт (Чистий прибуток від підприємницької діяльності в галузі туризм)	Зростання мультиплікативного ефекту
6	Отп (Обсяг туристичних послуг) > Окзр (Обсяг послуг сфери гостинності)	Отп (Обсяг туристичних послуг) < Окзр (Обсяг послуг сфери гостинності)	Асинхронізація діяльності туристичних компаній та КЗР
7	Пт (Чистий прибуток від підприємницької діяльності в галузі туризм) > ТЗ (Туристичний збір)	Пт (Чистий прибуток від підприємницької діяльності в галузі туризм) < ТЗ (Туристичний збір)	Зниження прибутковості галузі
8	Т_{вит} (Обсяг туристичних витрат в країні) > ТЗ (Туристичний збір)	Т_{вит} (Обсяг туристичних витрат в країні) > ТЗ (Туристичний збір)	Зниження податкового тягара туристів
9	Ппот (Пасажиропоток) > Н (Населення країни)	Ппот (Пасажиропоток) < Н (Населення країни)	Зниження туристичних подорожей по країні
10	Ппот (Пасажиропоток) > I (Інвестиції в туристичну галузь)	Ппот (Пасажиропоток) < I (Інвестиції в туристичну галузь)	Погіршення транспортної інфраструктури

Джерело: розраховано автором

ДОДАТОК Д

Сценарії впливу на стратегічні пріоритети розвитку туристичної галузі (2 результативні сценарії з 96)

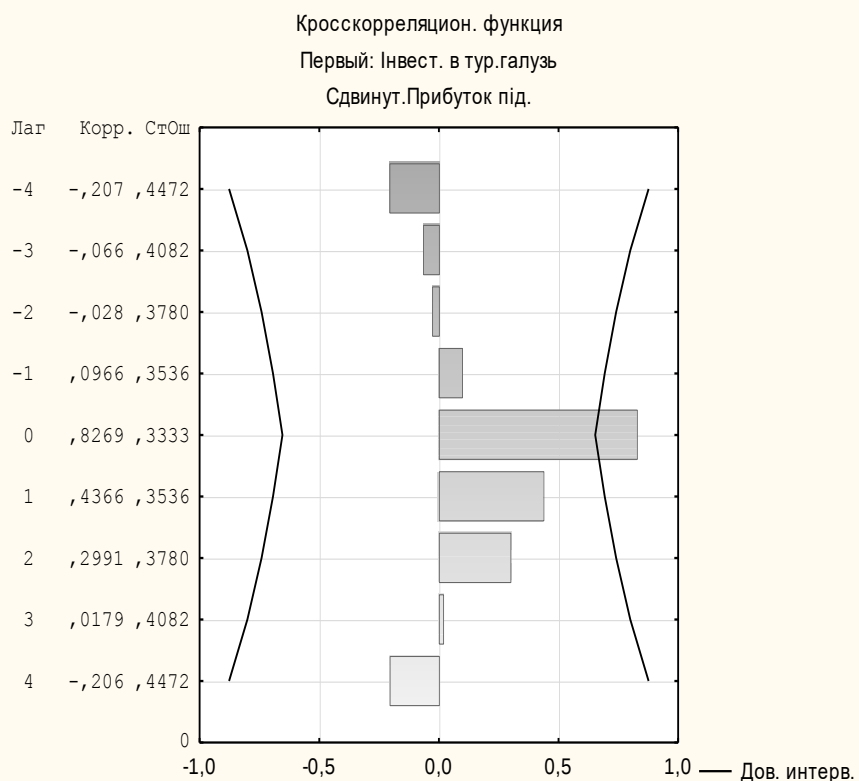
Сценарій	Зміна темтів росту показників	I	Т _{дв}	Т _{вит}	Т _{ввп}	ЗП	Ппот	Н	Отп	Окзр	ІСЦ	Пт	ТЗ
1	$\Delta \text{Отп} = +$ $\Delta \text{І} = +$ $\Delta \text{Т}_{\text{дв}} = +$	+	+						+				
2	$\Delta \text{Т}_{\text{вит}} = +$ $\Delta \text{І} = +$ $\Delta \text{П}_{\text{т}} = +$	+		+								+	

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Е

Установлення впливу доданої вартості туристичної галузі Запорізької області на обсяг капітальних інвестицій

Модель: $V1 = \text{Param_0} + \text{Param_1} * V2 + \text{Param_2} * V3$ (Таблиця 22) Зав. пер.: Інвестиц. в тур.галузь Потери: $(\text{OBS} - \text{PRED})^{**2}$ Итоговые потери: 1091966909E2 R= ,66890 Объяснен. дисперс.:			
N=8	Param_0	Param_1	Param_2
Оценка	-418643	143,07	16461,7
Стд.Ош.	306562	92,889	29316
t(5)	-1	1,292	0,4
-95%ДИ	-116534	-118,75	-63995
+95%ДИ	41074	358,79	86727
p-знач.	0	0,25	0,7



Джерело: розраховано автором за даними [9,10]