

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ
ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ)»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41(з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» ОР «Бакалавр»

Теслевич Іванна Іванівна

Керівник: д.філос.(PhD) Драбчук Н.Ю.

Рецензент: к.е.н., доцент Максимів Ю.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ	6
1.1. Сутність та зміст публічного управління туристичною сферою	6
1.2. Механізми стимулювання туристичного розвитку регіону.....	13
1.3. Класифікація засобів модернізації туристичного розвитку регіону	20
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ	27
2.1. Загальна характеристика туристичного розвитку Закарпатської області	27
2.2. Інституційна складова туристичного розвитку Закарпатської області	34
2.3. Оцінка ефективності розвитку туристичної діяльності Закарпатської області	37
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ	46
3.1. Проблеми та виклики функціонування механізмів розвитку туристичної діяльності на локальному рівні	46
3.2. Напрями модернізації організаційно-економічних чинників управління туристичним розвитком	53
3.3. Інструменти впровадження управлінських рішень у системі публічного управління туристичною сферою регіону	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Туристична сфера постає однією з галузей економіки, котра створює додаткові стимули для розвитку її суміжних складових, затверджує нові робочі місця, поповнює місцеві бюджети, розвиває інфраструктуру та формує позитивний імідж територій. В умовах реформи влади та посилення ролі органів місцевого самоврядування набувають актуальності питання ефективного публічного управління туристичним розвитком. Для прикордонних регіонів України, зокрема Закарпатської області, туризм виступає напрямом економічного зростання та механізмом залучення у європейський простір. Виклики, пов'язані з воєнним станом, міграцією, зміною туристичних потоків та потребою відновлення економіки, створюють необхідність модернізації механізмів публічного управління стимулювання туристичного розвитку регіонів. Відповідні завдання відображені у державних та регіональних стратегічних документах розвитку, зокрема у стратегіях регіонального розвитку, програмах підтримки туризму та планах післявоєнного відновлення територій.

Проблематика публічного управління туристичною сферою висвітлена у працях багатьох науковців, як от А.Помаза-Пономаренко [126], В.Підгірна [125], В.Кучеренко [69], Є.Рущенко [140], І.Родченко [167], І.Шапран [169], І.Пічура [127], Л.Потравка [127], М.Гончаренко [138], Н.Щур [138], Н.Рибальченко [139], С.Домбровська [45], Х.Дорофєєва [44], Ю.Гурбик [34] та ін. Проте, потребують подальшого дослідження механізми стимулювання туристичного розвитку на регіональному рівні з урахуванням специфіки Закарпатської області, природного потенціалу, прикордонного розташування та особливостей управління. З огляду на зазначене, обрана тема постає актуальною, оскільки зумовлена потребами суспільства, відповідає пріоритетам державної регіональної політики та спрямована на удосконалення інструментів публічного управління туристичним розвитком.

Метою кваліфікаційної роботи виступає теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів

публічного управління стимулювання туристичного розвитку регіону на прикладі Закарпатської області.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

1. розкрити теоретичні засади публічного управління туристичним розвитком регіону та охарактеризувати механізми його стимулювання;
2. систематизувати та проаналізувати інструменти модернізації туристичного розвитку на регіональному рівні;
3. здійснити аналіз сучасного стану та ефективності розвитку туристичної індустрії Закарпатської області;
4. виявити проблеми та виклики функціонування механізмів публічного управління туристичною діяльністю в регіоні;
5. обґрунтувати та розробити напрями удосконалення механізмів публічного управління стимулювання туристичного розвитку Закарпатської області.

Об'єктом дослідження виступає публічне управління туристичним розвитком Закарпатської області.

Предметом дослідження постають механізми публічного управління стимулювання туристичного розвитку Закарпатської області.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, статистичні методи, метод узагальнення та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування при розробці регіональних програм розвитку туризму, удосконаленні стратегічних документів і прийнятті управлінських рішень щодо стимулювання туристичної діяльності. Окремі частини роботи можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління чи регіонального розвитку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому

розділі розкрито теоретичні основи публічного управління туристичним розвитком регіону, в другому - здійснено дослідження розвитку туристичної індустрії Закарпатської області; в третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення механізмів публічного управління стимулювання туристичного розвитку регіону. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, робота містить таблиці та список використаних джерел (172 одиниці).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

1.1. Сутність та зміст публічного управління туристичною сферою

Питання публічного управління туристичною сферою посідає вагоме місце у наукових дослідженнях, оскільки розвиток туризму безпосередньо пов'язаний з економічним зростанням, підвищенням зайнятості населення, збереженням культурної спадщини та раціональним використанням природних ресурсів. У науковому середовищі туристична сфера розглядається не лише як окремий напрям господарської діяльності, а як частина державної політики, у межах якої поєднуються інтереси органів влади, бізнесу та місцевих громад. Наведене надає змогу досліджувати управлінські механізми через їх вплив на регіональний розвиток, конкурентоспроможність територій та якість туристичних послуг, що визначає необхідність ґрунтовного вивчення тлумачень організації управління у даній сфері.

Аналіз наукових публікацій, виявив поєднання різноманітних методів, що охоплюють соціальні, економічні, правові, управлінські та географічні складові функціонування туристичної індустрії. Так туризм розглядається як складна соціально-економічна система, що містить взаємодію численних суб'єктів, як от державні органи, приватний бізнес, територіальні громади, туристичні асоціації, неурядові організації та споживачі туристичних послуг [23]. Наведене надає можливість оцінювати туризм не лише через фінансові показники державного бюджету, але й як фактор регіональної координації, стимулювання інноваційної активності, формування позитивного іміджу територій та стрімкого розвитку інфраструктури. Відсутність універсальної моделі публічного управління зумовлена значними відмінностями країн за рівнем економічного розвитку, фінансовими ресурсами, транспортною доступністю, культурними традиціями та нормативно-правовими механізмами регулювання туристичної діяльності [77].

Науковці відзначають, що впровадження іноземних моделей без адаптації до національного контексту держави призводить до неефективності управління, дисбалансу між центральними та місцевими органами влади, нерівномірного розвитку туристичної інфраструктури і обмеженого використання природних ресурсів [100]. Публічне управління туристичною сферою охоплює процеси координації рішень з урахуванням економічних, соціальних, екологічних, технологічних та культурних чинників, залучаючи туристичну сферу в обширну систему соціального та економічного розвитку [4]. Дослідження останнього десятиліття демонструють тенденцію до формування адаптивних стратегій управління, що враховують зміни туристичних потоків, регіональні особливості, кризові явища та інноваційний потенціал територій. Зокрема аналітичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень базуються на застосуванні економічних та географічних методів, моделей стратегічного планування, маркетингового аналізу та оцінки ризиків у туристичній сфері.

У наукових працях наголошується на вагомій ролі держави як координатора процесів залучення туризму в міжгалузеві системи, здатної підтримувати баланс між регіональними інтересами, розвитком інфраструктури та безпекою туристичних послуг [4, с.21]. Дослідження підтверджують необхідність врахування як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, налічуючи природні, культурні, освітні, інформаційні та інноваційні чинники при формуванні ефективних управлінських стратегій [58, с.23]. Сутність публічного управління у туристичній сфері розкривається через об'єднання економічного планування, правового регулювання, соціальної політики та регіональної координації, що розвиває туристичну індустрію та підвищує конкурентоспроможність територій. Застосування міждисциплінарних методів надає змогу визначити пріоритетні напрями розвитку, оцінити взаємозв'язки між суб'єктами туристичного ринку, прогнозувати результат від реалізації державних стратегій на різних рівнях управління [23, с.46]. Отже, наукова література наголошує на динамічності туристичних систем, необхідності адаптації управлінських рішень до змін міжнародної кон'юнктури та соціально-економічних змін; і, додатково, на

потенціалі взаємодії регіональних ініціатив у національні стратегії розвитку туризму.

Вивчення моделей публічного управління туристичною сферою значно розширює типологію підходів від ранніх трьох моделей до сучасних чотирьох, які враховують зміни глобальних туристичних потоків, розвиток цифрових технологій, трансформацію структури попиту та місце регіонів у соціально-економічних процесах [105]. Типологія налічує аналіз політичного устрою, рівня централізації повноважень, просторової організації управління, взаємодії центральних і місцевих органів влади, залучення туризму у різні міжгалузеві процеси [48]. Розглянуті моделі слугують аналітичними інструментами для оцінки ефективності управлінських рішень, прогнозування наслідків державного регулювання на регіональному та національному рівнях, визначення меж управлінського впливу та формування зв'язків між туристичною політикою і загальними економічними тенденціями [58]. Методологічне значення типології полягає у можливості створення адаптивних управлінських рішень, здатних враховувати кризові явища, зміни міжнародного туристичного середовища, соціальні й культурні особливості регіонів та потенціал розвитку [58, с.24].

Системний аналіз моделей надав можливість досліджувати взаємозв'язки між державним регулюванням, ринковими механізмами та публічно-приватним партнерством. Дослідження свідчать про наявну необхідність підходу, котрий поєднує елементи державного регулювання та автономії, підтримує баланс між державним контролем і конкуренцією та створює нові туристичні мережі [48]. Так, наукові роботи підтверджують важливість врахування фінансового, інституційного і кадрового потенціалу територій при реалізації управлінських стратегій, а також на ефективності взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади [105]. Типологія формує аналітичні прогнози, визначає потенційні ризики та можливості, оцінює вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на туристичну сферу, створює механізми адаптації до змін економіки, міжнародних викликів та кризових явищ [58]. Застосування даних моделей у практиці державного управління системно долучить туризм у соціальні й

економічні процеси, формує стратегії розвитку регіонів, оптимізує використання ресурсів та підвищить конкурентоспроможність туристичних територій.

Дослідження моделей управління виявляє перебудову підходів від переваги державного регулювання до широкого використання ринкових механізмів та партнерських форм взаємодії. Державна модель визначається зосередженням управлінських функцій на місцевому рівні, відсутністю спеціалізованого центрального органу та вагомою залежністю ефективності від спроможності територіальних органів координувати туристичну діяльність [59, с.36]. Приватно-партнерська модель передбачає активну роль центрального органу влади у координації суб'єктів туристичного ринку, стандартизації послуг, безпеки і розвитку туристичної інфраструктури в країнах із високою економічною залежністю від туризму [102]. Європейська модель міжгалузевого регулювання залучає туризм у систему багатопрофільних міністерств, що надає оптимізацію ресурсів, підвищує стандарти послуг, стимулює регіональні осередки і ефективно використовує міжсекторні програми [142]. Автономна модель ліберального ринку вирізняється мінімізацією участі держави, посиленням конкуренції, впровадженням маркетингових та інноваційних інструментів і високим рівнем самовпорядкування туристичних територій [143]. Порівняльний аналіз показав, що найефективнішими є змішані моделі, наведені у таблиці 1.1, котрі поєднують елементи державного регулювання, ринкових механізмів та партнерства, адаптовані до національних та регіональних умов.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика моделей публічного управління
туристичною сферою

Модель управління	Характерні риси	Переваги	Обмеження
Державна	Децентралізація, відсутність єдиного центрального органу	Гнучкість на місцевому рівні	Нерівномірний розвиток територій
Приватно-партнерська	Активна роль держави у координації та стандартизації	Контроль якості, розвиток інфраструктури	Висока залежність від державних ресурсів

Продовження табл. 1.1.

Європейська міжгалузева	Інтеграція туризму у діяльність різних міністерств	Ефективне використання ресурсів	Складність координації
Автономна (ліберальна)	Мінімальне втручання держави	Висока конкуренція, інноваційність	Ризик дисбалансів і нестабільності
Змішана	Поєднання державного регулювання та ринкових механізмів	Баланс інтересів, адаптивність	Потреба у високій управлінській спроможності

Джерело: авторська розробка.

Ефективність управління визначається здатністю системи оперативно реагувати на економічні коливання, структурні й демографічні зміни, виклики та кризові явища. Досвід інших країн свідчить про посилення ролі держави у періоди економічної нестабільності та застосування партнерських і ліберальних механізмів під час стабільного розвитку [73]. Моделі управління проявляють взаємодію, змінюють пропорції впливу та адаптуються до пріоритетів держави, ресурсного потенціалу регіонів і динаміки туристичного попиту, що породжує сприятливі передумови для розвитку туристичної сфери. Отже, найбільш результативним є поєднання інструментів державного регулювання та ринкових механізмів, що надає змогу враховувати специфіку територій, забезпечувати узгодженість дій учасників туристичного ринку та підвищувати стійкість розвитку туристичної сфери в умовах змін зовнішнього середовища.

Використання методів та механізмів публічного управління туристичною сферою в Україні формується на основі процесів децентралізації, перетворень державних інституцій та залучення у європейські стандарти [103]. Центральним органом в системі публічного управління туризмом виступає Державне агентство розвитку туризму України, котре реалізує державну політику щодо розвитку туристичних потоків, позиціонування національного туристичного продукту на міжнародних ринках і координації регіональних програм [104]. Результативність української моделі визначається взаємодією центральних, регіональних та місцевих органів влади, фінансами, інституційним потенціалом та здатністю

реагувати на кризи, включно із коливанням туристичних потоків, валютного курсу, обмеженням мобільності, пандемією, війною або ж геополітичними змінами [3]. Система управління впроваджує стратегічні рішення центрального рівня через регіональні практики, що налічують розвиток туристичних структур, інвестиції, модернізацію інфраструктури, регулювання ринку туристичних послуг та надання безпеки.

Державна політика, в свою чергу, спрямована на організацію туристичних маршрутів, розвиток транспортної доступності та впровадження інноваційних сервісів для туристів, об'єднуючи курортний і культурний сектори [103]. Наукові дослідження вказують - ефективність управління у туризмі залежить від адаптивності інституцій, здатності мобілізувати ресурси, впроваджувати сучасні технології та відповідати на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів, котрі впливають на розвиток туристичної сфери. Український досвід свідчить про необхідність поєднання автономії з централізованими стратегічними рішеннями, забезпечення фінансової спроможності органів влади, а також залучення регіональних ініціатив у загальнодержавні програми розвитку туризму [104].

Функціонування туризму в регіональній системі управління виступає механізмом об'єднання економічних, соціальних та екологічних складових туристичної сфери, формуючи умови для взаємодії бізнесу, наукових установ, органів влади і громадських організацій [60, с.2]. Туристичні осередки формують мережеву структуру взаємозалежних підприємств і організацій, де вертикальна взаємодія надає координацію між постачальниками послуг, логістичними й транспортними системами, а горизонтальна кооперація реалізовує інноваційні проекти, як от гастрономічний, культурний або ж оздоровчий туризм [47]. Вагоме місце посідає управління ризиками, кризова комунікація та міжнародні стандарти безпеки, що підвищує довіру туристів, залучення інвестицій і породжує умови для сталого розвитку територій [61]. Мережі передбачають ефект синергії між учасниками, підвищують економічну ефективність, диверсифікують туристичні продукти, стимулюють інноваційну діяльність та зміцнюють конкурентні позиції регіонів на міжнародному і національному

ринках [157]. Наукові дослідження показують, що розвиток мереж обумовлює комплексне планування туристичних стратегій, оптимізацію використання ресурсів, формування професійних стандартів, підвищення рівня управління туристичною безпекою та інтеграцію туристичної галузі у загальну систему економічного розвитку регіонів. Мережі виступають інструментом підвищення ефекту економічної діяльності, розвитку людського капіталу та формування умов для конкурентоспроможного розвитку туристичної індустрії.

Модернізація туристичного розвитку регіонів базується на комплексному застосуванні методів стратегічного аналізу та прогнозування, що дозволяє передбачити ефекти управлінських рішень [101]. Методи SWOT-аналізу, аналізу ієрархій Т.Сааті, метод Делфі та порівняльний аналіз використовуються для визначення пріоритетів розвитку, оцінки сильних і слабких сторін територій, прогнозування сценаріїв зміни туристичних потоків, ризиків та економічних коливань [163]. Залучення даних методів у систему стратегічного планування передбачає оцінку соціального та економічного потенціалу, ресурсної бази, конкурентних переваг, інвестиційної привабливості, розвитку малого та середнього бізнесу, житлового будівництва, науки, культури і туристичної інфраструктури [79].

На основі аналізу розробляються регіональні програми модернізації туристичної сфери з визначенням заходів, ресурсів, виконавців, термінів реалізації та очікуваних результатів [145]. Так застосування стратегічних методологій надає змогу узгодити управління безпекою туризму, розвиток туристичних мереж, просування туристичних брендів, підвищення кваліфікації кадрів, залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури та підтримку сталого розвитку територій [27]. Використання аналітичних і прогностичних методів в сукупності формує ефективну систему публічного управління. Стратегічне планування, підкріплене методологічними інструментами, надає основу для координації дій державних, регіональних та місцевих органів влади, бізнесу та громадських структур, що, в свою чергу, визначає ефективність і стійкість управління туристичною сферою у соціально-економічних умовах [90].

Отже, узагальнюючи розглянуті підходи та механізми публічного управління туристичною сферою, можна дійти висновку, що результативність управлінських рішень визначається не вибором окремої моделі, а здатністю поєднувати різні інструменти регулювання відповідно до конкретних умов розвитку територій. Надмірна централізація обмежує ініціативу на місцях, тоді як повна лібералізація посилює дисбаланси й нерівномірність розвитку, тому оптимальним є гнучке поєднання державного впливу та ринкових механізмів із урахуванням ресурсного потенціалу, інституційної спроможності та актуальних викликів. За сучасних умов для України визначальним є не копіювання зовнішніх практик, а формування власного підходу, орієнтованого на узгодження дій між рівнями влади, підтримку регіональних ініціатив та підвищення якості туристичних послуг, що в підсумку сприятиме більш рівномірному та стійкому розвитку туристичної сфери.

1.2. Механізми стимулювання туристичного розвитку регіону

Державне регулювання туристичного розвитку регіону виступає складною системою управлінського впливу, котра налічує сукупність інституційних, правових, економічних та організаційних механізмів, спрямованих на підтримку ефективного функціонування туристичної сфери на конкретній території. Його сутність полягає у формуванні та реалізації цілеспрямованої політики публічної влади, яка визначає стратегічні пріоритети розвитку регіонального туризму, координує діяльність суб'єктів туристичного ринку та забезпечує узгодженість їх взаємодії з органами державного управління та місцевого самоврядування. У межах регіонального виміру державне регулювання виступає інструментом не лише організаційного впливу, а й системного планування розвитку туристичної інфраструктури, формування конкурентоспроможного туристичного продукту та підвищення ефективності використання природних, культурних і соціально-економічних ресурсів території. Вагоме місце у даному процесі належить програмно-цільовому підходу, який надає визначення пріоритетних напрямів

розвитку, концентрацію ресурсів на основних проєктах та досягнення вимірюваних результатів.

Як було наведено вище, державне регулювання туристичного розвитку регіону здійснюється завдяки механізму управлінських, економічних та соціальних заходів, спрямованих на розвиток функціонування туристичної індустрії, підвищення її конкурентоспроможності та залучення у соціальні й економічні процеси території. Органи публічної влади на різних рівнях планують програми розвитку туризму, координують діяльність суб'єктів туристичного ринку, організовують взаємодію між державними структурами та приватним сектором, залучають фінансові, матеріальні та людські ресурси для підвищення ефективності управління туристичною сферою [78, с.26]. Вагоме значення має формування нормативно-правової бази регіонального туризму, що передбачає розробку регіональних стратегій, положень щодо управління туристичними потоками, стандартів якості послуг, регулювання діяльності операторів та агентств, систему ліцензування, сертифікації та контролю за дотриманням санітарних, безпекових і екологічних норм [107]. Використання державних інструментів впливу формує ефективні туристичні маршрути, модернізує транспортну і комунікаційну інфраструктуру, об'єднує цифрові платформи для управління потоками туристів і моніторингу туристичних ресурсів, підтримує сталу зайнятість і розвиток громад [106].

Розвиток туризму розглядається як складний процес, в якому економічні, культурні та природні ресурси взаємодіють для створення туристичного продукту, здатного підтримувати довгострокові результати, залучати інвестиції та підвищувати імідж регіону на міжнародному рівні [144, с.7]. Державний розвиток містить фінансові механізми, котрі налічують державні субсидії, гранти на модернізацію інфраструктури, пільгове оподаткування для підприємств туристичного сектору, інституційні заходи з розвитку координаційних органів, моніторингу та аудиту туристичної діяльності, що ефективно залучає місцеві ініціативи у національні програми розвитку туризму [78, с.28].

Координація центральних, регіональних і місцевих органів влади спрямована на формування туристичної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коливань туристичних потоків, економічної нестабільності та кризових явищ, при цьому розвиваючи інноваційну інфраструктуру, цифровізацію та інтеграцію наукових і освітніх установ у процес створення туристичного продукту [158]. Механізми державного регулювання дають можливість оцінювати ефективність впроваджених заходів через системи моніторингу, аналітичних досліджень та стратегічного планування, що коректно прогнозує розвиток туризму, його вплив на місцеву економіку та громаду [107]. Розвиток туристичної сфери регіону взаємопов'язаний із покращенням підприємницької діяльності, залученням інвестицій, підвищенням якості обслуговування і створенням умов для об'єднання туризму в міжгалузеві соціальні та економічні процеси території, надаючи довгострокову перспективу розвитку туристичних осередків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Механізми державного регулювання та стимулювання розвитку туризму
регіону

Блок механізмів	Основні інструменти	Форми реалізації	Очікувані результати
Нормативно-правовий	Стратегії, стандарти, ліцензування, сертифікація.	Регламентація діяльності, контроль якості та безпеки.	Впорядкування ринку, підвищення стандартів послуг.
Управлінський	Програми розвитку, координаційні органи.	Планування, міжсекторна взаємодія.	Системне управління туристичною сферою.
Фінансово-економічний	Субсидії, гранти, пільгове оподаткування.	Співфінансування, інвестиційні стимули.	Модернізація інфраструктури, зростання інвестицій.
Інфраструктурний	Транспорт, комунікації, об'єкти розміщення.	Реконструкція, будівництво, цифровізація.	Підвищення доступності та якості послуг.
Маркетинговий	Брендинг територій, просування.	Реклама, виставки, цифрові платформи.	Зростання туристичних потоків.
Інформаційний	Онлайн-сервіси, бази даних, моніторинг.	Платформи бронювання, аналітика потоків.	Оптимізація управління туризмом.
Соціально-економічний	Підтримка МСП, зайнятість.	Освітні програми, підприємництво.	Розвиток громад, нові робочі місця

Продовження табл. 1.2.

Екологічний	Норми навантаження, охорона ресурсів.	Контроль, аудит, планування використання.	Сталий розвиток територій.
-------------	---------------------------------------	---	----------------------------

Джерело: авторська розробка.

Програмна діяльність держави у сфері туризму на регіональному рівні спрямована на ефективне використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів для реалізації пріоритетів розвитку туристичної індустрії та формування сприятливого інвестиційного середовища [14]. Регіональні програми розвитку туризму є інструментом реалізації державної політики шляхом залучення компонентів розвитку території, покращення транспортних комунікацій, впровадження сучасних інформаційних платформ для бронювання та організації туристичних послуг [53, с.93]. У програмах розвитку туризму передбачено оцінку природного, історичного, культурного, соціального та економічного потенціалу територій, визначення пріоритетних напрямів інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, формування нових туристичних продуктів та послуг із урахуванням територіальної специфіки, демографічних особливостей та ринкових тенденцій [14].

Програмні інструменти підвищують якість туристичного продукту через впровадження сучасних стандартів обслуговування, сертифікацію та контроль, розвиток брендів територій, маркетингові стратегії залучення туристів та використання інноваційної діяльності; комплексно координують між приватним сектором та державними структурами [53, с.93]. Реалізація наведених програм передбачає співфінансування через державні, місцеві бюджети, приватні інвестиції та міжнародні гранти, що гарантує стабільність проектів розвитку туристичної сфери та довгостроковий ефект на розвиток територій [108]. Значним чинником програмної діяльності постає адаптивність до зміни попиту на туристичні продукти, трансформація у міжнародні туристичні потоки, коливання інвестиційного клімату та вплив економічних, екологічних і соціальних факторів на регіональні туристичні системи [14].

Механізми державного впливу на розвиток туризму налічують прямі та непрямі інструменти управління, котрі реалізуються через адміністративні, фінансові, інформаційні та інституційні заходи. Під впливом регламентація діяльності туристичних підприємств, встановлення стандартів якості та безпеки послуг, ліцензування, сертифікація, контроль за дотриманням санітарних, екологічних і безпекових норм, адміністрування податкових і фінансових стимулів. Непрямий вплив формується через створення умов для інвестиційної активності, розвиток інфраструктури, створення партнерських проєктів між державним, приватним та громадським секторами, а також впровадження освітніх і методичних заходів для підвищення професійного рівня кадрів туристичної сфери [6, с.157]. Фінансові інструменти державного регулювання містять гранти на модернізацію інфраструктури, субсидії для санаторіїв та курортних комплексів, пільгове оподаткування, підтримку малого і середнього бізнесу та залучення внутрішнього й зовнішнього капіталу [135]. Управлінські механізми поєднуються зі стимулюючими заходами, що запобігає деградації туристичних ресурсів, зменшує навантаження на природні та культурні об'єкти, підвищує ефективність використання ресурсів та залучає регіональні ініціативи у національну туристичну політику [111]. Впровадження даних інструментів оптимізує туристичні маршрути, модернізує об'єкти розміщення та сервісних послуг, підвищує доступність туристичних продуктів, формує туристичні пропозиції, стимулює міжсекторну взаємодію та інноваційну активність.

Місцеві програми розвитку туризму виконують функцію сумісного механізму для підвищення економічної ефективності територіальних громад, створюючи умови для використання існуючого туристичного потенціалу, розвитку підприємництва, залучення інвестицій, створення робочих місць та підвищення зайнятості населення [109]. Програми розвитку об'єднують фінансові, організаційні, кадрові, маркетингові та інформаційні заходи, спрямовані на благоустрій, відновлення історичних об'єктів, створення нових туристичних продуктів з урахуванням демографічних, соціальних та природно-ресурсних особливостей регіону [109]. Програми розвивають малий і середній

бізнес, урізноманітнюють послуги, активізують розвиток гастрономічного, культурного та освітнього туризму і приносять додаткові доходи для місцевого населення.

Механізми реалізації програм передбачають фінансування через державні та місцеві бюджети, приватні інвестиції та міжнародну допомогу, що надає стійку фінансову базу для довгострокових проектів і гарантує ефективність ініціатив у періоди економічної нестабільності [24, с.56]. Програми містять чітке визначення пріоритетів територій, планування ресурсного використання, систему моніторингу та оцінки ефективності реалізації заходів, що надає змогу контролювати досягнення цільових показників розвитку туристичної сфери. Отже, науково-методичне вивчення передбачає дослідження попиту, оцінку конкурентних переваг територій, аналіз соціального та економічного впливу туризму на громади, формування рекомендацій щодо оптимального поєднання культурних і природних ресурсів у туристичному продукті [164]. Активна участь громадських об'єднань у плануванні та реалізації заходів підвищує соціалізацію учасників туристичного процесу та підтримує сталість досягнутих результатів, залучаючи місцеві ініціативи у державну туристичну політику.

Система розвитку туризму будується на використанні адміністративних, маркетингових, інформаційних та координаційних механізмів управління туристичною сферою, формуючи ефективне, значуще та стабільне середовище для функціонування туристичних територій [15]. Адміністративні механізми налічують розробку регіональних нормативно-правових актів, регламентацію діяльності туристичних агентств, встановлення стандартів якості та моніторинг дотримання правил безпеки й охорони природної і культурної спадщини [110]. Маркетингові інструменти охоплюють сегмент ринків, позицію регіону як туристичного напрямку, формування туристичного бренду та використання соціальних мереж, інтерактивних карт і мобільних додатків для аналізу попиту на продукт. Інформаційні механізми розвитку туризму передбачають створення цифрових ресурсів, баз даних об'єктів, онлайн-сервісів бронювання, систем управління потоками туристів та інтерактивних маршрутів, що надасть доступ

до інформації для споживачів та оптимізацію обслуговування [110]. Адміністративна, маркетингова та інформаційна системи взаємодіють з транспортною, культурною, освітньою та соціальною структурою регіону, формуючи комплексну модель управління туристичними потоками, організації заходів, інтеграції культурних та освітніх програм та участі у виставках, форумах чи фестивалях для підвищення привабливості туристичних дестинацій [16]. Розглянуте надає змогу планувати, реалізувати і коригувати заходи відповідно до змін ринку та потреб туристичних суб'єктів, об'єднувати регіональні стратегії з державними ініціативами та посилювати розвиток партнерських проєктів, формуючи конкурентоспроможні туристичні системи [110]. Розвиток створює синтез економічних, соціальних та інфраструктурних складових даної сфери, підвищує ефективність ресурсного використання, оптимізує управлінські процеси, формує конкурентні переваги та підтримує сталий розвиток туризму, активізує інвестиції та створює позитивний регіональний імідж на національному та міжнародному рівнях [116, с.34].

Отже, державне регулювання туристичного розвитку регіону постає багаторівневою системою управлінського впливу, що поєднує нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційні, інфраструктурні, інформаційні та соціально-екологічні інструменти. Його реалізація формує цілісну політику розвитку, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності регіону, ефективне використання його природного й культурного потенціалу, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Можна зробити висновок, що результативність державного регулювання у сфері туризму визначається рівнем залучення всіх його механізмів у єдину систему стратегічного управління, здатну надати сталий розвиток туристичної індустрії, збалансування інтересів держави, бізнесу та місцевих громад, а також формування довгострокових економічних результатів для регіону.

1.3. Класифікація засобів модернізації туристичного розвитку регіону

Регіональна туристична система функціонує як складна соціальна та економічна структура, об'єднана в національний та міжнародний туристичний простір, де взаємодіють функціональні підсистеми, кожна з яких виконує певні завдання [49]. Соціальна підсистема формує кадровий потенціал регіону, розвиває професійні компетенції персоналу, залучає місцеві громади у туристичний процес і підтримує стабільність. Ресурсна підсистема визначає природні, історичні, культурні та соціальні об'єкти, котрі становлять основу формування туристичних продуктів, послуг та стратегічного планування розвитку регіону. Інфраструктурна підсистема надає доступ до об'єктів туризму, розвиває транспорт, комунікацію, надає підтримку сучасних цифрових платформ для управління туристичними потоками [18, с.35]. Організаційна та управлінська підсистеми формують регламентуючі механізми, методи координації та планування, включно із кризовою комунікацією, управлінням ризиками та наданням безпеки туристам [25]. Науково-освітня підсистема поєднує дослідження та підвищення кваліфікації персоналу, впроваджуючи інноваційні моделі управління. Інформаційна підсистема налічує цифрові платформи, системи бронювання та аналітичні інструменти, які прогнозують туристичні потоки, оцінюють ефективність реалізації стратегій і адаптують регіональні пропозиції до змін зовнішнього середовища [50, с.43]. Взаємозв'язок розглянутих підсистем формує динаміку розвитку туристичної сфери, модернізує управлінські процеси, залучає ресурси і підвищує адаптивність регіональних систем до кризових явищ та глобальних змін. Безпека туризму реалізується через комплексну систему моніторингу, управління, оцінки ризиків і превентивних заходів, що підтримує стабільність діяльності підприємств та охорону культурної і природної спадщини.

Депресивні регіони показують низьку активність туристичного сектору, що обумовлює необхідність індивідуалізованого підходу до модернізації організаційних структур і ресурсного забезпечення. Закарпатська область

демонструє зниження кількості суб'єктів туристичної діяльності, що свідчить про низький рівень залучення науково-освітньої складової, недостатню координацію між владними структурами та бізнесом, відсутність ефективних інвестиційних програм для розвитку малого і середнього бізнесу [141]. Впровадження цільових програм модернізації містить одночасну модернізацію інфраструктури та сервісу, підвищення кваліфікації персоналу, підключення системи управління ризиками та кризової комунікації, розробку маркетингових стратегій з урахуванням регіональних особливостей [63, с.30]. Закарпатська область високо адаптивна завдяки прискореному розвитку окремих компонентів туристичної системи, що надає безпеку туристам, розвиває внутрішній туризм і підтримує стабільність доходів підприємств, створюючи умови для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні [64, с.57]. Дослідження закономірностей виокремлює чинники стійкості, планування і управління ресурсами для підвищення ефективності розвитку туристичної сфери в умовах кризових явищ і глобальних змін.

Туристичні осередки функціонують на основі мережевої організації, що об'єднує підприємства, інфраструктурні об'єкти, наукові установи та сервісні організації в єдину систему координації та взаємодії. Мережевий підхід надає можливість підвищити ефективність діяльності кадрів, об'єднувати капітали, ресурси та технології, адаптуючись до змін туристичних потоків [37, с.10]. Вертикальна та горизонтальна інтеграція учасників осередків формує коопераційні ланцюги, підвищує конкурентоспроможність регіону, впроваджує інновації та розвиває стратегічні маркетингові мережі. Економічні можливості осередків визначаються об'єднанням потенціалом кадрів, здатністю туристичної області взаємодіяти на міжнародному рівні, підвищувати вартість активів та залучати інвестиції [112, с.17]. Залучення соціальної, наукової та управлінської складових надає сталий розвиток, підвищує конкурентоспроможність туристичної сфери та формує механізми оперативного реагування на кризові явища, модернізуючи всі компоненти туристичної системи. Ресурсна база туристичної мережі охоплює природні, історичні та культурні об'єкти,

створюючи потенціал туристичних продуктів та послуг [89]. Взаємодія бізнес-структур із суб'єктами інфраструктури формує модель туристичного сервісу, підтримуючи високий рівень якості послуг та конкурентоспроможності регіону. Інтеграційні процеси підтримують інноваційну діяльність, впроваджують нові технології та підвищують економічну ефективність діяльності підприємств, формуючи стійкі конкурентні позиції на міжнародному рівні [40]. Створення маркетингових мереж адаптує туристичні продукти до різних сегментів споживачів, інтегрує цифрові технології та комунікаційні платформи, і підвищить ефективність взаємодії між учасниками ринку та туристами. Формування підходу до залучення ресурсів збільшує ефективність використання туристичного потенціалу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Ресурсна база розвитку туризму Закарпатської області

Група туристичних ресурсів	Складові елементи	Приклади використання в туризмі	Значення для регіональної системи
Природно-рекреаційні	Гірські ландшафти, ліси, мінеральні води, кліматичні ресурси.	Гірськолижний, оздоровчий, еко-туризм.	Формування спеціалізованих видів туризму.
Бальнеологічні	Термальні та мінеральні джерела.	Санаторне лікування, wellness-туризм.	Розвиток медичного туризму.
Історико-культурні	Замки, сакральна архітектура, історичні пам'ятки.	Екскурсійні маршрути, культурний туризм.	Підвищення пізнавальної привабливості.
Етнокультурні	Традиції, фестивалі, ремесла, кухня.	Подієвий, гастрономічний, етнотуризм.	Збереження культурної спадщини.
Сільські	Гірські села, фермерські господарства.	Сільський зелений туризм, агротуризм.	Диверсифікація доходів населення.
Природоохоронні	Нацпарки, заповідники, біосферні території.	Екологічні маршрути, науковий туризм.	Сталий розвиток і охорона природи.

Джерело: авторська розробка.

Модернізація регіональної туристичної системи можлива через стратегічне планування, розробку бренду, створення керуючих компаній, залучення капіталу та впровадження принципів самоорганізації [51]. Цифровізація туристичного

продукту та модернізація інформаційних технологій оперативно здійснюють управління туристичними потоками, підвищують доступність інформації для споживачів та залучають регіональні пропозиції у глобальний туристичний ринок. Розвиток маркетингових стратегій, оптимізація сервісу та підвищення кваліфікації кадрів створюють якісні туристичні продукти, покращують професійний рівень персоналу та підтримують інноваційні процеси у сфері обслуговування [26, с.20]. Системи атестації та контролю якості послуг зберігають високі стандарти і гарантують безпеку туристів. Концепція сталого розвитку туризму та антикризовий маркетинг реалізуються через управління туристичними територіями, підготовку до надзвичайних ситуацій, управління іміджем і партнерські механізми, що підтримує економічну стабільність і надає відповідальність суб'єктам туристичної діяльності [26, с.22]. Модернізаційні заходи дають можливість регіонам створювати конкурентоспроможні туристичні продукти, брати участь у міжнародному туристичному ринку та розвивати потенціал територій. Методи стратегічного аналізу та прогнозування, включно з наведеними в підрозділі 1.1. методом Делфі, аналізом ієрархій Т.Сааті, перехресним і морфологічним аналізом та SWOT-діагностикою, застосовуються для визначення засобів модернізації туристичної сфери [163]. Використання даних методів надає змогу оцінювати взаємозалежності зовнішніх та внутрішніх чинників, розставити пріоритети розвитку, прогнозувати сценарії та визначити можливості для реалізації стратегічних цілей регіональної туристичної системи. Інструментальна база модернізації налічує розвиток інфраструктури, малого та середнього бізнесу, транспортних та енергетичних систем, науки, культури та економіки; створює комплексні умови для залучення туристичних потоків, розвитку інвестиційної діяльності та формування конкурентних пропозицій на ринку [79]. Наведене підвищує ефективність регіонального управління, стимулює інновації, створює туристичні продукти та підвищує економічну вигоду від туристичної діяльності. Аналіз та прогнозування розвитку туристичної сфери адаптує систему до глобальних викликів і підвищує стійкість туристичних мереж у регіонах.

Перспективне освоєння потенціалу Закарпатського регіону України здійснюється через використання природних, матеріальних і трудових ресурсів, розвиток агропромислового комплексу, вдосконалення сервісної інфраструктури, створення курортів, залучення іноземного капіталу та формування нових робочих місць [27, с.94]. Розробка системи заходів передбачає бронювання територій для оздоровчих цілей, будівництво об'єктів відповідно до міжнародних стандартів, залучення національної туристичної системи з міжнародними структурами, створення законодавчих та організаційних механізмів розвитку нових форм екологічного та фермерського туризму [136]. Системний підхід підвищує економічну ефективність та стимулює структурну перебудову регіонального господарського комплексу. Водночас об'єднання природно-ресурсного потенціалу з інфраструктурними та організаційними механізмами створює комплексні туристичні продукти, котрі відповідають вимогам внутрішніх та міжнародних ринків, підвищуючи привабливість територій, активізуючи інвестиційні потоки і підтримуючи стійкий соціальний та економічний розвиток.

Можна зробити висновок, що комплексна класифікація засобів модернізації туристичного розвитку регіону налічує адміністративні, фінансові, інституційні, інфраструктурні, маркетингові, інформаційні та культурні інструменти. Адміністративні механізми охоплюють розробку регіональних нормативно-правових актів, регламентацію діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, ліцензування, стандартизацію та контроль якості послуг [49]. Фінансові інструменти передбачають залучення державних субсидій, грантів, кредитів, інвестиційних фондів та пільгового оподаткування, що розвиває малий і середній бізнес, модернізує санаторно-курортну інфраструктуру та будівництво нових об'єктів. Інституційні механізми підтримують функціонування координаційних органів, кластерних структур та робочих груп, що наглядають за ефективністю та управлінням туристичними потоками [51]. Інфраструктурні засоби містять модернізацію транспортних комунікацій, розміщення, харчування, курортних зон та цифрових платформ для управління туристичною діяльністю.

Маркетингові механізми передбачають позиціонування регіону, класифікацію ринків, формування туристичного бренду, просування туристичних продуктів у цифровому середовищі, участь у виставках. Інформаційні засоби налічують інтерактивні карти маршрутів, онлайн-сервіси бронювання, цифрові бази даних та системи управління туристичним потоком. Соціокультурні механізми охоплюють розвиток професійних компетенцій кадрів, організацію культурно-освітніх заходів, залучення місцевих громад та покращення участі у туристичних проектах, що формує інтегровану модель туристичного розвитку [136].

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що регіональна туристична система виступає взаємопов'язаною структурою, у якій соціальні, ресурсні, інфраструктурні, управлінські, науково-освітні та інформаційні підсистеми функціонують як єдиний механізм формування та реалізації туристичного потенціалу території. Їх узгоджена взаємодія забезпечує не лише виробництво туристичного продукту, а й підтримання стабільності та адаптивності галузі до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває інфраструктурна та організаційно-управлінська складові, оскільки вони визначають доступність ресурсів, ефективність координації та якість сервісу, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції регіону. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сталий розвиток визначається не окремими ресурсними перевагами, а рівнем залучення її підсистем, якістю управління та здатністю до інноваційного оновлення.

Висновки до розділу I.

Аналіз теоретичних основ публічного управління туризмом виявив, що дана сфера постає складною соціально-економічною системою, де взаємодіють різноманітні суб'єкти із власними цілями та ресурсами. Публічне управління поєднує економічні, соціальні та екологічні складові розвитку територій, оцінюючи туризм не лише як джерело доходів, а й як фактор соціальної залученості та формування позитивного іміджу регіонів. Відсутність

універсальної моделі управління вимагає адаптивного підходу до застосування світового досвіду. Моделі управління туризмом на сучасному етапі демонструють поєднання державного регулювання та ринкових механізмів, а змішані моделі надають можливість швидко реагувати на економічні та соціальні кризи і виклики.

Система управління України розвивається в умовах децентралізації та інтеграції з європейськими стандартами, де ефективність політики визначається взаємодією органів влади та здатністю швидко та якісно адаптуватися до змін. Модернізація туристичного розвитку регіону базується на стратегічному плануванні та логічному використанні ресурсів, а туристичні мережі підвищують конкурентоспроможність і залучають інновації. Регіональні програми спрямовані на покращення інфраструктури, створення нових туристичних продуктів і залучення інвестицій, що надає економічну та соціальну стійкість. Системний розвиток туризму налічує адміністративні, фінансові та маркетингові механізми, котрі поєднують державні та приватні ініціативи. Використання цифрових платформ та сучасних маркетингових стратегій підвищує ефективність управління, формує стійкий попит і залучає туристичну сферу у соціальний та економічний розвиток.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика туристичного розвитку Закарпатської області

Закарпатська область є складною регіональною соціально-економічною системою, у межах якої туризм формується під впливом взаємопов'язаних чинників природного, соціального, демографічного, історичного, культурного та економічного характеру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні складові туристичного потенціалу Закарпатської області та їх
значення для розвитку туризму

Складова	Коротка характеристика	Значення для туризму
Географічна	Прикордонне розташування, транзитність, різноманітність ландшафтів.	Міжнародні потоки, розвиток різних видів відпочинку.
Природна	Мінеральні води, ліси, річки, клімат, заповідні території.	Оздоровчий, екологічний, активний туризм.
Інфраструктурна	Курорти, готелі, гірськолижні об'єкти, розміщення.	Обслуговування туристів, сезонна діяльність.
Інституційна	Програми розвитку, управління, інвестиції.	Стратегічне планування та координація.
Інформаційна	Турцентри, портали, промоція.	Просування регіону, інформування туристів.
Сільський туризм	Садиби, традиційний побут, екоформати.	Альтернативний відпочинок, доходи громад.
Фінансова	Туристичний збір, потоки відвідувачів.	Наповнення бюджетів, економічне зростання.
Культурна	Фестивалі, гастрономія, винні події.	Подієвий туризм, імідж регіону.

Джерело: авторська розробка.

Географічне положення регіону на крайньому південному заході України. Так прикордонне сусідство з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією створює високий транзитний потенціал, активізує міжнародні контакти та залучає туристичні потоки з різних країн [19]. Просторова структура Закарпаття

містить рівнинні, передгірські та гірські ландшафти, що надає можливість створити курортні зони та розвивати активний, екологічний, пізнавальний і спортивний туризм [41]. Туристична галузь області функціонує як економічний рушій, здатний впливати на доходи місцевих бюджетів, розвиток малого та середнього бізнесу, розширення сфери послуг та зниження економічного дисбалансу у гірських і прикордонних громадах. Високий рівень просторового розмежування ресурсів формує різнотипні туристичні продукти із сезонною адаптацією для різних вікових груп відвідувачів протягом року [86]. У науковому вимірі Закарпаття розглядається як територія із потенціалом стратегічного планування, управлінської модернізації та залучення у національні й міжнародні туристичні потоки. Взаємодія природних, культурних, інфраструктурних та економічних чинників створює фундамент для довгострокового розвитку туристичного сектору та підвищення конкурентоспроможності регіону.

В регіональному аналізі враховується демографічна структура населення, рівень освітньої підготовки персоналу та мобільність, що впливає на формування якості обслуговування й гнучкості туристичних пропозицій. Система управління туризмом функціонує на міжрівневому рівні, об'єднуючі державні, муніципальні та приватні суб'єкти, що координує інвестицій, розвиває курортні зони та здійснює моніторинг туристичних потоків. Аналіз регіональної динаміки туристичних процесів демонструє потенціал зростання, ідентифікує вузькі місця у сфері інфраструктури, маркетингу та кадрового забезпечення [154]. То ж, виявлені закономірності надають змогу розробити адаптивні стратегії розвитку, котрі враховують сезонність, зміни зовнішнього середовища та запитів туристів, підтримуючи довгострокову стійкість регіональної туристичної системи.

Природний потенціал Закарпатської області характеризується високим рівнем ресурсів та різноманіттям екосистем, що активно використовується в курортному, оздоровчому та активному туризмі [42]. Бальнеологічні ресурси представлені понад 620 джерелами мінеральних вод із різною мінералізацією, температурою та хімічним складом, що застосовуються для лікування захворювань опорно-рухового апарату, серцево-судинної, травної та нервової

систем. Термальні джерела, солоні озера та лікувальні болота формують основу санаторно-курортної інфраструктури, розвиваючи сучасні спа-програми. Лісові масиви, котрі займають близько половини площі регіону, виконують функції курортного, кліматорегулюючого та екологічного характеру, створюючи сприятливі умови для піших, велосипедних і екотуристичних маршрутів. Річкова мережа, гірські потоки, водоспади та озера розвивають водний, спортивний та екстремальний туризм. Помірний клімат із вираженою сезонністю надає можливість організовувати зимові та літні цикли відпочинку, подовжуючи туристичний сезон [93].

Природоохоронні території, включно із національними природними парками, створюють базу для екологічного, освітнього й науково-пізнавального туризму [80, с.131]. Науковий аналіз дозволяє оцінювати потенціал різних курортних зон, визначати ефективність використання ресурсів та формувати стратегії розвитку територій. Значущим виступає поєднання природних ресурсів із культурними та історичними об'єктами, що створює туристичні продукти для різних сегментів споживачів. Науково обґрунтована класифікація природних ресурсів дозволяє виділяти види туризму та прогнозувати економічний внесок, враховуючи сезонність, природоохоронні обмеження та соціальні чинники розвитку регіону. Регіональна модель туристичного використання природного потенціалу визначає пріоритети розвитку окремих територій і оптимізує взаємодію між природними об'єктами та інфраструктурними компонентами.

Матеріальна та просторова база туристичного сектору Закарпатської області представлена комплексом оздоровчих, курортних, спортивних та туристичних об'єктів із загальною кількістю 511 одиниць і здатністю одночасного прийому близько 26 тисяч осіб [87]. Інфраструктура орієнтована на різні сегменти попиту, налічуючи масовий, індивідуальний і спеціалізований туризм, зокрема гірськолижний та активний. Гірськолижні курорти налічують 56 витягів, 26 ратраків і 38 пунктів прокату спорядження, підтримуючи комплексне функціонування зимових туристичних маршрутів. Колективні засоби розміщення представлені готелями, аналогічними та спеціалізованими

об'єктами, котрі залучають туристичні потоки [5, с.263]. Лише станом на 2018 рік функціонувало 54 підприємства готельного господарства з основою у містах Ужгород, Свалява, Міжгір'я та Мукачево [146]. Динаміка готельного фонду свідчить про високу чутливість до макроекономічних і політичних змін, зокрема після 2014 року, що вплинуло на рівень туристичного потоку та економічні показники підприємств. Науково обґрунтований аналіз матеріальної бази ідентифікує вузькі місця у сфері обслуговування, логістики та сезонного управління туристичними потоками. Комплексна оцінка матеріально-технічної інфраструктури враховує її взаємодію з природними та культурними ресурсами, що обумовлює підвищення ефективності функціонування туристичної системи. Розвиток об'єктів інфраструктури здійснюється через об'єднання приватних і державних інвестицій, впровадження сучасних технологій обслуговування та застосування управлінських моделей стратегічного розвитку [35]. Моніторинг стану готельного фонду та спортивно-оздоровчих об'єктів прогнозує туристичні потоки та формує адаптивні програми розвитку на регіональному рівні. Співвідношення обсягів розміщення і сезонності туристичних потоків використовується для планування вкладень капіталу та удосконалення логістичних схем.

Інституційне середовище туристичного розвитку Закарпатської області характеризується активною участю органів регіонального та місцевого самоврядування у реалізації державної політики у сфері туризму [120]. Програма розвитку туризму і курортів, затверджена рішенням обласної ради № 95 від 22 грудня 2015 року, передбачає комплекс організаційних, маркетингових та інфраструктурних заходів, спрямованих на впорядкування туристичного простору та підвищення конкурентоспроможності регіону. У 2019 році проведено маркування туристичних маршрутів, що надало безпеку пересування та доступність курортних об'єктів. Співпраця управління туризму з ГО «Карпатські стежки» розвиває Закарпатський туристичний шлях протяжністю 61,5 км від Ужоцького перевалу до смт.Воловець [137]. А от фінансування громадських проєктів у 2019 році свідчить про активне залучення громади до

популяризації туристичного потенціалу [152]. Проєкт реставрації Невицького замку за підтримки ЄС поєднує збереження культурної спадщини з туристичною функцією, підвищуючи привабливість регіону для відвідувачів. Інституційна база формує умови для ефективного управління туристичними ресурсами, залучення інвестицій, координації між суб'єктами та планування стратегічного розвитку туристичної сфери. Аналіз ролі інституцій ідентифікує механізми впливу на розвиток туристичного продукту, підвищує рівень безпеки та адаптує до змін зовнішнього середовища [161]. Наукові підходи до управління передбачають застосування оцінки ефективності політик, прогнозування туристичних потоків і формування системи показників результативності. Комплексна оцінка інституційного середовища формує довгострокові стратегії розвитку туризму у відповідності до соціальних, економічних та природних умов регіону.

Комунікаційно-інформаційна складова розвитку туризму в Закарпатській області реалізується через мережу туристично-інформаційних центрів, цифрові платформи та промоційні механізми [20]. Функціонування 25 центрів надає систематизовану інформаційну підтримку туристів, орієнтовану на актуалізацію маршрутів, об'єктів і сервісів. Портал «Вітаємо на Закарпатті» об'єднує дані про туристичні об'єкти, події та сервіси, формуючи цифрову систему регіонального туризму. Промоційні матеріали українською та англійською мовами, участь у міжнародних виставках і ярмарках, організація туристичних заходів, зокрема Міжнародної виставки-ярмарку «Тур'євроцентр - Закарпаття 2019», підвищують імідж регіону [88]. Встановлення 22 інформаційних стендів і проведення пізнавальних турів для представників туристичного бізнесу та медіа розширює комунікаційні канали [172]. Інформаційні системи надають можливість прогнозувати потоки відвідувачів, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та адаптувати туристичні продукти до потреб різних сегментів ринку. Взаємодія цифрових і традиційних каналів промоції формує комунікаційну модель, підвищує впізнаваність бренду регіону та залучає інвесторів. Обґрунтоване управління комунікаційними процесами надає змогу оцінювати

економічний ефект рекламних кампаній, коригувати позиціонування туристичного продукту та оптимізувати ресурси на просування. Комплексна система комунікацій і маркетингу регіону зумовлює формування стійких туристичних потоків.

Сільський туризм у Закарпатській області виявляє високий потенціал розвитку завдяки наявності традиційного сільського населення та збереженню автентичних форм господарювання [172]. Так понад 500 сільських садиб пропонують послуги розміщення, харчування та організації дозвілля, формуючи сегмент альтернативного туризму, орієнтований на індивідуальні та сімейні поїздки. Власники садиб адаптують діяльність до сучасних туристичних запитів, залучаючи традиційний побут, народні ремесла, автентичну кухню та природні ресурси території. Кількість об'єктів зеленого туризму зросла з 570 у 2017 році до 960 у 2021 році, що свідчить про зростання попиту на еко-курорт [113]. Розвиток сільського туризму надає додаткові доходи для населення, зберігає культурну спадщину, підвищує соціальну та економічну стабільність гірських громад і залучає інноваційні підходи до організації дозвілля. Трамбування динаміки даного сегменту надає можливість визначити ефективність об'єднання місцевих ресурсів, інвестицій та кадрового потенціалу. Стратегії розвитку сільського туризму орієнтовані на підвищення якості послуг, стандартизацію пропозицій, розвиток маркетингових платформ і формування регіонального туристичного бренду. Об'єднання сільського туризму з культурними та природними об'єктами регіону створює комплексні туристичні маршрути, котрі підвищують конкурентоспроможність області на міжнародному рівні.

Фінансові показники туристичної діяльності Закарпатської області відображають зростання ролі туризму у формуванні доходів місцевих бюджетів та економічної активності [162]. До прикладу, обсяг туристичного збору у 2019 році досяг 8560,1 тис. грн, що у 2,3 рази перевищує показники попереднього року. Основні надходження зафіксовані в ОТГ с.Поляна, м.Ужгороді, Берегівському, Міжгірському та Ужгородському районах. Аналіз туристичних потоків виявляє відновлення після спаду 2014 року: кількість обслугованих

туристів зростає з 1 810 осіб до 25 348 у 2018 році, перевищивши показник 2017 року на 73% [68]. Частка області у загальноукраїнських туристичних потоках становить 0,6% загального обсягу туристів і 0,24% іноземних відвідувачів, що демонструє значний нереалізований потенціал розвитку [9]. Стратегічний аналіз фінансових показників прогнозує перспективи доходів, визначає ефективність управлінських рішень та оптимізує інвестиційні потоки. Науковий підхід до фінансового та економічного оцінювання передбачає аналіз сезону, структури туристичних потоків і взаємодії з іншими секторами економіки, що дозволяє планувати бюджетні надходження, оцінювати ефект від інвестиційних програм і формувати пріоритетні напрями розвитку регіонального туризму.

Культурний компонент туристичного розвитку Закарпатської області вирізняється високим рівнем фестивальної активності, кількість заходів перевищував 200 на рік до повномасштабної війни 2022 року [167]. Етнічний склад населення допомагає проведенню фольклорних, гастрономічних, винних, релігійних, історичних і спортивних фестивалів, які залучають значні потоки туристів. Винні фестивалі щорічно відвідували понад 150 тис. осіб, що підтверджує їх значимість [53, с.86]. Сполучення фестивального туризму з виноробством і гастрономією створює туристичні продукти, поєднуючи дегустаційні програми, культурні та освітні заходи. То ж, комплексне поєднання природних, інфраструктурних, фінансово-економічних та культурних характеристик створює фундамент туристичного розвитку області, а наукове дослідження компонентів оптимізує використання ресурсів, планує інвестиції, розробляє маркетингові стратегії та прогнозує туристичні потоки [81, с.68]. Культурний потенціал інтегрується із санаторною і курортною інфраструктурою, подовжуючи сезон та підвищуючи привабливість територій. Науково-аналітичне оцінювання культурного компоненту надає змогу визначити ефективність організаційних рішень, фінансову віддачу та вплив на громади. Розглянутий підхід передбачає управління туристично-курортним комплексом, залучаючи природний, економічний і культурний потенціал Закарпатської області для формування стійкої моделі розвитку туризму.

Закарпатська область володіє туристичним потенціалом, який формується на основі поєднання унікальних природних ресурсів, вигідного географічного положення, розвиненої інфраструктури та інституційної підтримки. Взаємодія даних компонентів створює цілісну регіональну систему, здатну генерувати різноманітні туристичні продукти - від оздоровчо-курортних до культурно-пізнавальних та сільських. Виявлені диспропорції у розвитку інфраструктури, сезонна залежність, обмежена пропускна здатність об'єктів та недостатня узгодженість управлінських рішень свідчать про наявність невикористаних резервів підвищення ефективності туристичної сфери регіону. Так Закарпатська область має всі передумови для перетворення на один із провідних туристичних регіонів України, однак реалізація даного потенціалу можлива лише за умови координації між учасниками туристичної системи та переходу від фрагментарних рішень до довгострокової стратегічної моделі розвитку, орієнтованої на сталий і збалансований розвиток території.

2.2. Інституційна складова туристичного розвитку Закарпатської області

Інституційна складова туристичного розвитку Закарпатської області, наведена на рис. 2.1., функціонує у межах системи взаємодії державних органів, місцевого самоврядування, приватного бізнесу і громадських ініціатив [167]. Організаційні та правові рамки регулюють туристичну діяльність через законодавчі, нормативні та адміністративні механізми, визначають умови ліцензії, порядок ведення господарської діяльності, стандарти якості послуг та принципи доступу до туристичних ресурсів. Для регіону прикордонного типу важливою виступає координація діяльності з міжнародними структурами і транскордонними програмами співпраці, що підвищує потенціал продукту [121]. Використання механізмів регулювання доповнює адміністративні засоби, зокрема в ціноутворенні, технологічних процесах виробництва туристичної продукції та процедурі її реалізації [28, с.119].



Рис. 2.1. Інституційна система туристичного розвитку Закарпатської області

Джерело: авторська розробка.

Інституційна модель розвитку передбачає обмежене втручання держави у приватний сектор, при цьому зберігається контроль за значимими складовими туристичної діяльності. Так застосування нормативних механізмів регулювання вимагає врахування територіальних особливостей Закарпатської області, розподілу природних і культурних ресурсів та потреб місцевих громад. Безсистемність ресурсів, варіативність інституційної спроможності та різниця у доступі до фінансових потоків створюють дисбаланс, який потребує комплексного підходу до залучення державних і приватних інтересів. Науково-аналітичні підходи систематизують управлінські практики, оцінюють ефективність реалізованих програм та проєктів, визначають пріоритети інвестицій і формують стратегії розвитку регіонального туристичного ринку.

Державне регулювання туристичної діяльності у Закарпатській області реалізується через комплекс макро- та мікро- економічних, фінансових і організаційних інструментів [153]. Складовими є політика кредитування, податкове регулювання, інвестиційні механізми, розвиток транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, без яких неможливе залучення регіону в національні та міжнародні туристичні мережі. Законодавчі акти

визначають допустимі види туристичної діяльності на територіях природно-заповідного фонду, порядок ліцензування підприємств, правові форми організацій та механізми оподаткування й інвестування [74, с.62].

Реалізація наведених інструментів у прикордонному регіоні ускладнюється територіальною чутливістю, екологічними обмеженнями та міжнародними зобов'язаннями України. Нерівномірність доступу до фінансових та інформаційних ресурсів, різний рівень спроможності територіальних громад і часткове застосування регулятивних норм формують нестійкі умови ведення туристичної діяльності. То ж, аналіз державного впливу надав можливість визначати ефективність стратегічного планування, прогнозувати економічний ефект від державних програм, оцінювати вплив механізмів на приватну підприємницьку активність і конкурентоспроможність туристичного продукту.

Регіональні туристичні мережі формуються на основі приватної підприємницької активності, але їх ефективне функціонування неможливе без участі держави та місцевого самоврядування у сфері контролю безпеки, дотримання стандартів якості, раціонального використання ресурсів та захисту інтересів учасників мережі [29]. Інституційна інфраструктура містить формальні інституції, представлені органами сертифікації, ліцензування, фінансового контролю та правової відповідальності, а також неформальні - професійні асоціації, освітні та наукові установи, громадські ініціативи та міжнародні програми співпраці. Зокрема, транскордонні проекти долучають регіональний туристичний продукт у міжнародний простір [21]. Географічні зазначення виконують функцію правового захисту локальної продукції, формування доданої вартості та зміцнення туристичного звання [171, с.42]. Установчі взаємозв'язки виконують координацію між суб'єктами ринку, створюють умови для інноваційної діяльності, формують стабільні канали комунікації та допомагають розвитку конкурентоспроможних туристичних продуктів. Асоціативні утворення у Закарпатській області розглядаються як механізм територіальної організації туристичної діяльності, що об'єднує приватні та управлінські ресурси [114].

Мережеві структури, як от «Оберіг», «Кам'янець» та «ЕКОТУР», виявляють можливості координації діяльності різних суб'єктів у межах єдиного управлінського середовища [1, с.5]. Навчальні заклади беруть участь у проєктах як інноваційні структури виду Б, що дозволяє адаптувати кластерний підхід до прикордонних умов регіону [115]. Мережеві утворення формують взаємодію економічного та соціального потенціалу, підвищують конкурентоспроможність туристичних продуктів, долучають у міжнародні туристичні мережі та розвивають інноваційні форми управління туристичною діяльністю. Аналіз мережевої взаємодії надав можливість визначити ефективність координації, оцінити економічний та соціальний ефект, планувати інвестиції та сформувані стратегії сталого розвитку туристичної сфери. Об'єднані моделі створюють основу для управління туристичними потоками, стандартизують послуги та підвищують якість туристичного продукту у прикордонних місцевостях.

Отже, система управлінського регулювання Закарпатської області налічує нормативні, адміністративні та організаційні механізми взаємодії [30, с.2]. Узгодження діяльності державних і місцевих органів, участь Національної туристичної організації України, реалізація програми розвитку туризму на 2024-2026 роки із фінансуванням у розмірі 14 600,00 тис. грн та впровадження проєктів із підвищення спроможності туристичного сектору формують основу регіонального туристичного розвитку [147]. Управлінське середовище об'єднує формальні й неформальні структури, реалізує контроль за туристичною діяльністю, координує інвестиції та планує розвиток інфраструктури.

2.3. Оцінка ефективності розвитку туристичної діяльності Закарпатської області

Розвиток туризму Закарпатської області визначається використанням природних, туристичних, соціальних, економічних та інфраструктурних ресурсів, котрі створюють конкурентоспроможний туристичний продукт і впливають на залучення туристів [122]. Аналіз туристичної інфраструктури

налічує засоби розміщення, заклади громадського харчування, об'єкти дозвілля та культурно-розважальні центри, транспортні комунікації, інформаційні платформи, екологічні та комунальні системи, прикордонні об'єкти, а також служби охорони здоров'я й безпеки [17, с.21], що зображені на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. SWOT-аналіз туристичної інфраструктури та потенціалу Закарпатської області

Джерело: авторська розробка.

Кількісні показники місткості мережі засобів розміщення поєднуються з характеристиками комфорту та рівнем обслуговування, що задовільняє різні сегменти туристів, враховуючи їх потреби та очікування. Заклади громадського харчування формують гастрономічну складову продукту, підтримують локальні кулінарні традиції, створюють додаткові доходи для регіонального бізнесу та підвищують привабливість територій. Об'єкти дозвілля, зокрема театри, музеї, споруди і тематичні парки, надають багату функціональність туристичної пропозиції, збільшуючи час перебування туристів [43]. Транспортна система області, що налічує автомобільні, залізничні, авіаційні та річкові маршрути, потребує підвищення пропускну здатності та оптимізації сполучень із прикордонними зонами. Інформаційно-комунікаційні платформи надають

цифровізацію туристичної сфери, ефективну промоцію регіональних продуктів та підвищення конкурентоспроможності [62, с.71].

Комунальні, екологічні та охоронні системи надають безпеку та комфорт відпочивальникам, підтримують сталість розвитку територій та вимагають залучення в туристичний процес. Планування діяльності регіону ґрунтується на прогнозуванні потоків туристів, визначенні сезону, розподілі навантаження на інфраструктуру та оптимізації ресурсів. Взаємодія державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій реалізується через стандарти або сертифікацію туристичних послуг, контроль за якістю обслуговування та формування сприятливого інвестиційного клімату [32]. Так створення мережових туристичних продуктів, що поєднують культурні, гастрономічні та екологічні маршрути, підвищує привабливість Закарпатської області.

Географічне розташування області на перетині транспортних і економічних коридорів Центральної Європи і наявність міжнародних прикордонних пунктів визначає стратегічну роль регіону у розвитку міждержавного туризму та залучення у європейський туристичний простір [165]. Поєднання гірських масивів Карпат, рівнинних територій Закарпатської низовини, річкових долин, озерних систем та лісових масивів створює фундамент для туристичних маршрутів із гірськолижним, екологічним, пригодницьким, пізнавальним, оздоровчим та водним туризмом. Санаторно-курортна мережа регіону налічує лікувальні заклади, оздоровчі центри, бази відпочинку, дитячі поліклініки, що реалізує комплексне обслуговування туристів із різними потребами. Кожен об'єкт характеризується рівнем комфорту, доступністю та якістю послуг, що надає змогу ефективно планувати туристичні потоки та підвищувати рівень задоволеності туристів [91]. Гастрономічна інфраструктура підтримує туристичні маршрути, популяризує традиційну кухню, підвищує культурну цінність туристичних продуктів та формує додаткові фінансові вигоди для місцевих виробників. Транспортна система містить доступність до віддалених районів, проте потребує модернізації та підвищення безпеки руху. Цифрові

платформи дають можливість організувати маршрути, бронювати послуги, створюють інтерактивну взаємодію туристів із об'єктами та здійснюють обробку аналітичних даних для управління потоками [82, с.86]. Зокрема, оптимізація сезонного навантаження та розробка комбінованих туристичних продуктів підтримує баланс потоків та реалізує стабільність доходів. Формування сучасної туристичної системи передбачає узгодження планування, інтеграцію інфраструктури, впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу та підтримку сталого розвитку.

Курортна та лікувально-оздоровча сфера Закарпаття має значний потенціал завдяки наявності понад 620 мінеральних джерел, 50 джерел термальних вод та озокериту, проте частина свердловин потребує модернізації та технічного обслуговування [159]. Мережа налічує 19 санаторіїв, 7 санаторіїв-профілакторіїв, 29 баз відпочинку, 2 курортні поліклініки та 3 дитячі оздоровчі заклади, що цілорічно обслуговують туристів різних категорій. Висока кількість закладів у гірських районах та вздовж річок створює комплексні туристичні продукти, котрі поєднують лікування, активний відпочинок та культурні програми [123]. Ефективність розвитку курортного туризму залежить від інвестиційної підтримки, створення нових закладів та формування конкурентоспроможних пакетів послуг. Аналіз відвідуваності та завантаженості засобів розміщення оптимізовує управління туристичними потоками, підвищує рентабельність бізнесу та рівень задоволеності туристів.

Паралельно з розвитком інфраструктури здійснюється організація екологічного туризму, що передбачає організоване використання природних ресурсів, охорону довкілля та формування культури поведінки туристів [123]. Екотуризм допомагає розвитку сільських територій, створенню додаткових джерел доходу для населення та підвищенню значимості природних територій, котрі підлягають збереженню. Об'єднання санаторно-курортної, лікувальної та екологічної інфраструктури формує мультифункціональні маршрути та підвищує економічну ефективність туристичного сектору. Координація дій державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та установ стандартизує послуги,

контролює якість та сталий розвиток ресурсів. Використання цифрових платформ організує електронне бронювання, просвітницькі заходи, об'єднання туристичних продуктів у національні та міжнародні мережі та моніторинг потоків туристів.

Природний потенціал Закарпатської області охоплює кліматичні, водні, лісові та ландшафтні ресурси, котрі допомагають організації санаторного, курортного, лікувального, активного та гірськолижного туризму [33, с.58]. Водні ресурси використовуються для створення штучних водойм, організації сплавів на байдарках і катамаранах, будівництва водосховищ та курортних зон біля річок і озер [22]. Лісові масиви навколо курортів створюють безпечне середовище для оздоровлення, формують екологічну свідомість туристів. Історичні та культурні ресурси, включно з понад 700 пам'ятками історії та культури та 100 пам'ятками архітектури, формують екскурсійні маршрути та розвивають туризм [124]. Замки, фортифікації, музейні споруди допомагають розвитку культурно-пізнавального туризму та підвищують інвестиційну привабливість регіону.

Однак, ефективне використання природних ресурсів потребує інвентаризації, відновлення непрацюючих закладів, охорони спадщини та раціонального використання мінеральних і термальних вод. Прогресивний розвиток туристичної сфери реалізується через підтримку курортного потенціалу, стратегічне управління, інвестиції, підвищення кваліфікації персоналу та надання високого рівня обслуговування туристів. Зелені маршрути області демонструють потенціал для розвитку екотуризму, котрий постає пріоритетним напрямом туристичної діяльності [83]. Екотуризм реалізується через відвідування природних територій, включно із національними парками, заповідниками та спеціалізованими маршрутами, з акцентом на охорону природної та культурної спадщини, формування свідомості туристів та залучення місцевих громад. Пріоритетні маршрути налічують «Закарпатський туристичний шлях», «Закарпатський туристичний гастрономічний шлях», «Закарпатський туристичний винний шлях», а також військові та пішохідні маршрути «Карпатська Україна», «Лінія Арпада» та «Гуцульськими стежками» [52].

Екотуризм розвиває місцевий бізнес, організовує зайнятість в сільських садибах, еко-курортах, кемпінгах і глемпінгах, а також розвиває ремесла та місцеві виробництва. Туристи отримують можливість відпочивати в екологічно чистих територіях, знайомитися з культурною спадщиною та активно проводити час. Організація маршрутів передбачає створення інформаційних центрів, музеїв, оглядових майданчиків, стендів та промаркованих маршрутів, що підвищує рівень безпеки та організації туристичних потоків [94].

Аналіз природно-заповідного фонду Закарпаття виявив значну кількість об'єктів високої категорії заповідності, проте дрібномасштабна структура ускладнює організацію комплексних туристичних маршрутів і формування сполучних екологічних мереж [148]. Для підвищення ефективності туристичної діяльності здійснюється об'єднання регіональних та державних об'єктів у єдину систему управління потоками туристів та контролю навантаження. Якість природно-заповідного фонду оцінюється через коефіцієнт ізольованості, котрий характеризує організацію територій, тоді як дрібні об'єкти охорони біорізноманіття та формуванню природного середовища для відпочинку. Розвиток екотуризму передбачає створення інформаційної та туристичної інфраструктури, оглядових майданчиків, центрів, музеїв, маркування маршрутів та обладнання зон відпочинку [70, с.42].

Найбільш розвинена інфраструктура спостерігається у Національному природному парку «Синевір» та Ужанському Національному природному парку, тоді як Регіональний ландшафтний парк «Притисянський» та санаторій «Синяк» мають обмежені можливості через відсутність постійного персоналу та адміністрації [134]. Отже, підвищення ефективності управління фонду передбачає інтеграцію туристичного та екологічного потенціалу, регулярний моніторинг стану об'єктів, контроль впливу та формування стійких екологічних маршрутів. Перспективи розвитку туристичної діяльності Закарпаття базуються на стратегічному використанні природного, економічного, наукового, технічного та культурного потенціалу регіону для формування ефективної об'єднаної туристичної системи [160]. Оптимізація курортних ресурсів передбачає

створення спеціалізованих об'єктів інфраструктури, розвиток транспортної доступності, надання можливості безпечного перебування туристам, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Перспективні напрями налічують розвиток гірськолижних курортів, альтернативних видів зимового відпочинку, велотуризму, водного туризму, кінного туризму, сільського зеленого туризму та культурно-пізнавального туризму (рис. 2.3).

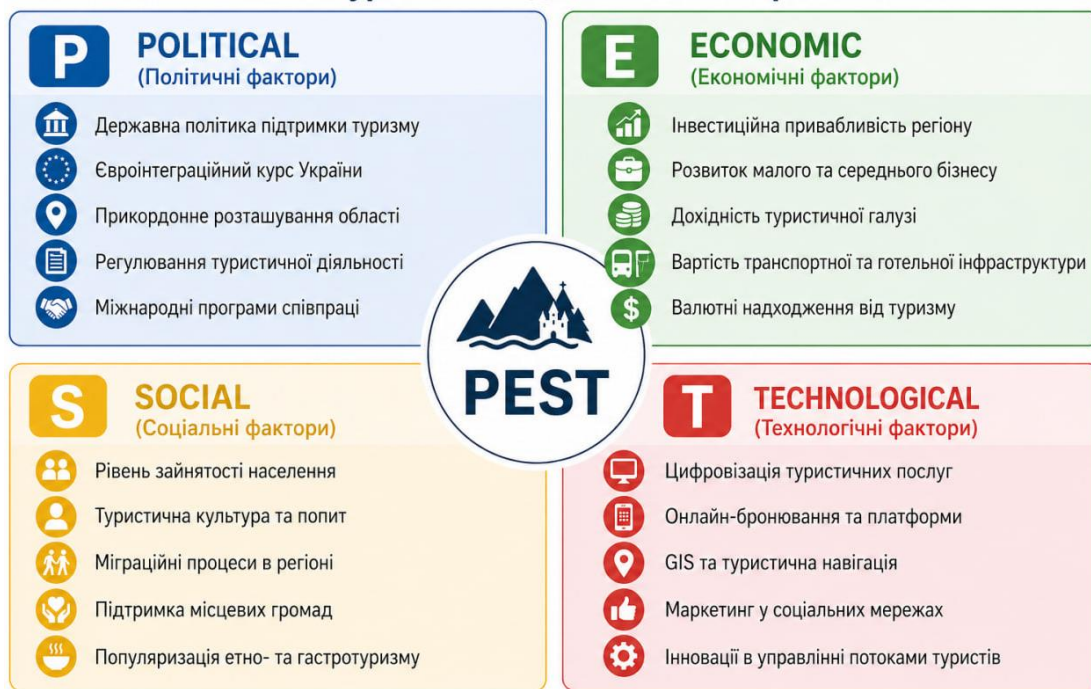


Рис. 2.3. PEST-аналіз туристичної діяльності Закарпатської області

Джерело: авторська розробка.

Створення інформаційних центрів, реконструкція та будівництво готелів, ресторанів, курортів та об'єктів туристичної інфраструктури підвищує рівень сервісу, інвестиційну привабливість та розвиває конкурентоспроможний туристичний продукт [54]. Раціональне використання природних ресурсів, дотримання санітарно-екологічних норм та організований туризм підвищують соціальну та економічну ефективність. Туристична індустрія формується на основі залучення туристичного потенціалу, господарств, потоків, управління та висококваліфікованого персоналу. Стратегічний розвиток передбачає оцінку ресурсів, інфраструктури, ринкових можливостей, залучення природних,

економічних та культурних компонентів у туристичні продукти, формування інноваційних маршрутів та послуг. Інвестиції у розвиток інфраструктури модернізують засоби розміщення, розвиток закладів громадського харчування, транспортних та комунікаційних мереж, підвищують якість обслуговування та конкурентоспроможність [36, с.3]. Розвиток туризму формує відомість населення та туристів, залучає місцеві громади до охорони природи, додаткові джерела доходів та покращує економічний розвиток сільських територій. Система управління туристичними потоками, контроль навантаження та організація культурних і природоохоронних програм підвищує ефективність туристичної діяльності, а наукова, дослідна та освітня складова формує інноваційні підходи до планування маршрутів та сталого розвитку галузі.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що регіон володіє значними конкурентними перевагами завдяки поєднанню унікальних природних ресурсів, вигідного географічного розташування, розвиненої санаторно-курортної бази та багатой історико-культурної спадщини. Водночас ефективність функціонування туристичної сфери стримується нерівномірністю розвитку інфраструктури, потребою модернізації транспортної та комунальної систем, а також недостатнім рівнем інтеграції цифрових технологій та управління туристичними потоками. Перспективний розвиток туризму в регіоні пов'язаний із комплексним підходом до використання ресурсів, активізацією інвестиційної діяльності, впровадженням інноваційних рішень, розвитком екологічного та сталого туризму, а також посиленням взаємодії між державними органами, бізнесом і місцевими громадами.

Висновки до розділу II.

В ході дослідження розвитку туристичної індустрії Закарпатської області було виявлено, що регіон має високий туристичний потенціал, котрий формується під впливом природних, історичних, культурних, соціальних, економічних та інфраструктурних факторів. Географічне положення області,

розмаїття ландшафтів і кліматичні умови створюють передумови для розвитку різноманітних видів туризму протягом року. Природнича ресурсна база, включно з мінеральними і термальними водами, лісами, річками та озерами, надає можливості для курортного, екологічного, активного, гірськолижного та пізнавального туризму. Управлінська складова розвитку туристичної галузі регіону налічує взаємодію державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій. Законодавча, нормативна та організаційна база зумовлює регулювання діяльності суб'єктів ринку, надання безпеки туристам, контроль якості послуг та раціонального використання ресурсів.

Проте відзначається певна нерівномірність управлінської спроможності та малу кількість реалізації програм, що потребує подальшої координації, залучення формальних і неформальних інститутів та підвищення ефективності управління туристичною сферою. Науковий аналіз ефективності розвитку туристичної діяльності свідчить про поступове зміцнення економічної ролі туризму в регіоні, зростання обсягів туристичних потоків і доходів місцевих громад. Розширення курортної мережі, розвиток інфраструктури сільського та екологічного туризму, формування туристичних продуктів та використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій підвищують привабливість області для туристів. Перспективним виступає розвиток багатофункціональних маршрутів, які поєднують природні, культурні та оздоровчі ресурси, що надає можливість збільшити тривалість перебування туристів та підвищити ефективність галузі.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Проблеми та виклики функціонування механізмів розвитку туристичної діяльності на локальному рівні

Туристичний потенціал Закарпатської області характеризується значною ресурсною насиченістю, проте рівень його практичної реалізації демонструє невідповідності, насамперед інфраструктурного походження. Просторовий аналіз функціонування колективних засобів розміщення - готелів, аналогічних закладів, спеціалізованих установ - фіксує тенденцію їх кількісного скорочення, відображену у статистичних матеріалах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Аналіз колективних засобів розміщення в Закарпатській області протягом
2017-2020 рр. [8]

Рік	Кількість колективних засобів розміщення, одиниць			Кількість місць, одиниць			Кількість розміщених, осіб		
	Усього	у тому числі в:		Усього	у тому числі в:		Усього	у тому числі в:	
		Готелях	спеціалізованих засобах розміщення		Готелях	спеціалізованих засобах розміщення		Готелях	спеціалізованих засобах розміщення
2017	287	229	58	17929	10160	7769	220644	142466	78178
2018	268	213	55	16930	9473	7464	230000	166470	63530
2019	256	211	45	15865	10658	5207	269250	204350	64900
2020	250	208	42	15310	10160	5141	220644	237900	75182

Джерело: авторська розробка.

Розглянута динаміка пов'язана з фізичним і функціональним зношенням матеріально-технічної бази, а також припиненням діяльності економічно збиткових об'єктів. Частина закладів не витримала коливань туристичного ринку після 2014 р., коли експлуатаційні показники почали змінювати вектор розвитку на протилежний. Період 2013-2016 рр. супроводжувався консолідацією номерного фонду та оптимізацією витрат [55]. Подальше зниження показників відображало макроекономічну та політичну нестабільність і фінансові ризики. Скорочення мережі дитячих оздоровчих закладів і зменшення кількості відпочиваючих засвідчує деградацію сегмента молодіжного туризму. Низькі стандарти сервісу, застарілий номерний фонд, обмежена інклюзивність послуг знижують привабливість регіону для туризму. А зменшення кількості профільних установ формує довгострокові ризики втрати спеціалізованих ринків. Дисбаланси інфраструктури простежуються і в просторовій нерівномірності розміщення об'єктів.

Гірські території, попри ресурсну унікальність, характеризуються слабкою транспортною доступністю. Логістичні витрати для бізнесу зростають, інвестиційна привабливість знижується. Частина об'єктів функціонує сезонно, що погіршує фінансову стійкість [155]. Відсутність системної модернізації інженерних мереж ускладнює експлуатацію закладів, а комунікаційна інфраструктура не відповідає стандартам індустрії туризму. Неефективність будівель підвищує витрати. Сукупність названих факторів формує бар'єри для повноцінного використання туристичного потенціалу регіону. Інфраструктурна проблематика трансформується у фінансові втрати місцевих бюджетів, а недоотримані податкові надходження обмежують можливості реінвестування. Інфраструктурний компонент постає базовим обмеженням розвитку механізмів туристичної діяльності.

Інформаційна представленість туристичного комплексу області на міжнародних ринках залишається недостатньою, що стримує початок формування стабільного в'їзного потоку. Туристичний продукт регіону мало залучений у глобальні маркетингові мережі. Брендинг території носить неповний

характер. Відсутність системної промоції знижує впізнаваність дестинації серед іноземних споживачів. Динаміка туристичних потоків висвітлює виражену неповність, зумовлену політичними, економічними та епідеміологічними чинниками. Починаючи з 2014 р., фіксується спад відвідуваності, посилений відкритістю зовнішніх ринків відпочинку [128]. Доступність іноземних курортів, вищі стандарти сервісу, розвинена медична інфраструктура формують відтік платоспроможного попиту. Цінова політика регіональних мереж часто не відповідає з якістю послуг, а завищена вартість проживання при нижчих стандартах комфорту знижує конкурентні позиції.

Туристичні підприємства не витримують змагання з міжнародними мережами, що, безпосередньо, відображається на статистиці відвідуваності. Політична нестабільність держави посилює негативні очікування іноземних туристів: військові дії 2014-2025 рр. суттєво зменшили міжнародний попит [128]. Фактор безпеки набув визначального значення при виборі країни і місця відпочинку. Зростання виїзного туризму також пов'язане з трудовою міграцією та економічними дисбалансами [65, с.7]. Внутрішній попит демонструє скорочення через зниження доходів населення. Сукупна динаміка в'їзного та внутрішнього туризму за десятиріччя має негативний характер, а логістичні розриви між регіонами України додатково обмежують мобільність туристів. Відсутність прямого транспортного сполучення з окремими центрами знижує доступність туризму.

Функціонування готельного сектору в умовах глобальних криз виявило низьку адаптивність регіонального бізнесу. Малі та середні підприємства туризму формують значний сегмент економіки області, тому коливання попиту впливають на зайнятість. Пандемічний період 2019-2021 рр. спричинив падіння відвідуваності у 2,5-3 рази [129]. Карантинні обмеження, локдауни, санітарні протоколи різко скоротили мобільність населення. Скасування транспортного сполучення стало системним ударом по галузі; економічний спад проявився на глобальному, державному та локальному рівнях. Відновлення туристичного сектору ускладнюється тривалими постпандемічними ефектами. На дані

наслідки наклалася військово-політична криза: повномасштабне вторгнення Росії призвело до призупинення роботи управління туризму та курортів Закарпатської ОДА. Реалізацію програм розвитку було «заморожено», а бюджетні ресурси переорієнтовано на оборонні потреби, в результаті чого інституційна координація галузі послабилася [129]. Бізнес функціонує в умовах підвищених ризиків. Інвестиційна активність різко знизилася. Транспортна інфраструктура зазнала додаткового навантаження через військову логістику, бо частина доріг перебуває у незадовільному стані та потребує капітального ремонту, а дефіцит фінансування, в свою чергу, унеможлиблює швидку модернізацію. Значна частина матеріальної бази зберігає риси радянського періоду, проте фіксується поява нових об'єктів європейського рівня, хоча їх частка недостатня. Дисбаланс між модернізованими та застарілими закладами забирає стійкість сервісного середовища. Управлінські механізми реагування на кризові виклики залишаються фрагментарними. Сукупність названих факторів ускладнює стабілізацію туризму даної області.

Управлінський вимір розвитку туристичної діяльності характеризується низкою системних обмежень. Регіональні органи влади беруть участь у формуванні державної політики у сфері туризму, проте ефективність рішень залишається низькою. Розробляються проекти програм активізації зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності, однак їх практична реалізація стикається з ресурсними бар'єрами. Залучення нових технологій та міжнародної допомоги відбувається нерівномірно [130]. Транскордонне співробітництво з європейськими державами має потенціал, але використовується неповною мірою. Культурні заходи підтримують іміджеву складову, проте не формують сталого туристичного потоку. Співпраця з асоціаціями та професійними спілками потребує інституційного посилення. Модернізація інфраструктури просувається повільно, а ринок туристичних послуг не досягнув конкурентної зрілості. Інвестиційний процес у регіоні неефективний; соціальні та економічні потреби територій часто ігноруються [170]. Відсутні алгоритми прикладного впровадження масштабних інвестиційних проєктів. Тому частина попиту

задовольняється через тіньові механізми, а управлінські рішення щодо інвестиційної привабливості не завжди мають належне обґрунтування. Підприємства туристичної мережі відчують дефіцит стратегічного планування, отже правовий вимір інвестування потребує вдосконалення. Податкове навантаження знижує мотивацію бізнесу, а організаційні бар'єри для іноземних підприємців залишаються високими. Сукупність інституційних дисфункцій стримує розвиток галузевих механізмів.

Природничі ресурсні умови регіону формують як конкурентні переваги, так і обмеження для туристичної діяльності, адже гірський рельєф ускладнює транспортну доступність окремих локацій. Розташування на Головному Європейському вододілі зменшує придатність частини річок для туристичного використання. Температурний режим гірських озер обмежує купальний сезон. Підземні природні ресурси представлені десятками печер, проте більшість доступна лише фаховим спелеологам. Масовий туризм використовує обмежену кількість об'єктів: екотуризм, велотуризм, кінний і водний туризм розвинені фрагментарно [71]. Сільський зелений туризм має потенціал, але потребує інфраструктурної підтримки. Відсутність дієвої інвестиційної стратегії стримує освоєння ресурсів, то ж реформування туристичного комплексу відбувається повільно. Обсяги інвестицій в основний капітал виявляють тенденцію до зменшення: за темпами приросту інвестицій область посідає 13-те місце, що свідчить про недостатню капіталізацію галузі. Туристична сфера залишається перспективною для вкладень, проте інституційні ризики відлякують інвесторів. Існує значний інвестиційний попит без належного фінансового покриття [95]. Відсутній цивілізований ринок інвестицій. Недостатній професійний рівень управління проектами ускладнює реалізацію ініціатив. Також потребують удосконалення митні та податкові механізми і захист прав власності. Сукупність природних і фінансових факторів формує розглянуте складне інвестиційне середовище.

Фінансове забезпечення розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану зазнало критичного скорочення. Відповідно до Постанови КМУ від

09.06.2022 № 590 у 2022 р. фактичне бюджетне фінансування становило 70,161 тис. грн, у 2023 р. - 640,5 тис. грн. [131] Наведені обсяги унеможливають реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів. Фінансування розвитку туристичної та транспортної інфраструктури у 2022-2023 рр. практично не здійснювалося. Аналогічна ситуація спостерігалася щодо туристичних мереж та співфінансування регіональних ініціатив. Повномасштабна війна змінила функціональні пріоритети галузі - туристичний попит різко скоротився, а фахівці індустрії були змушені переорієнтовувати діяльність на гуманітарні та логістичні завдання. На державному рівні відсутня комплексна програма підтримки туризму. Фінансова й організаційна допомога малому бізнесу обмежена. Наявні програми мають декларативний характер, а недостатня законодавча визначеність стримує інвесторів. За 2012-2016 рр. кількість суб'єктів туристичної діяльності зменшилася на 50%. Обсяг обслугованих туристів скоротився на 43%. Дохід від послуг знизився на 22% без урахування інфляції. Позитивна динаміка доходів фіксувалася лише у 2012 р. [46] Розширення пропозиції туристичного продукту потребує реконструкції інфраструктури. Низька популярність об'єктів і зношеність фонду стримують попит, а дефіцит кваліфікованих кадрів погіршує якість сервісу.

Динаміка туристичних потоків у довгостроковій перспективі демонструє циклічні коливання з вираженими піками та спадами. Періоди підвищеної активності змінювалися фазами тривалого зниження - найбільші спади припали на 2014-2017 рр. Військові конфлікти негативно вплинули на міжнародний імідж держави: кількість іноземних туристів після 2010 року суттєво скоротилася, до 2019 року показники не відновилися [56, с.94]. Пандемія COVID-19 стала глобальним потрясінням для індустрії: майже всі світові дестинації були закриті, скасування транспортного сполучення паралізувало мобільність; опитування засвідчило, що 95% готельних підприємств зазнали значних втрат [149]. Фестивальний туризм страждає від сезонності. Екскурсійна діяльність демонструє різке скорочення: з 58 916 осіб у 2000 р. до 1776 у 2013 р. [75] Зменшення у 33 рази виявляє складність кризи. У порівнянні з іншими регіонами

туристичні потоки залишаються низькими. Серед загроз внутрішньому туризму - відтік інвестицій, трудова міграція, міжнародна конкуренція, природні катаклізми, транспорт, сервіс, кадрове забезпечення [10, с.258]. Порушення рівноваги знижує курортну цінність територій. В результаті, складність отримання земельних ділянок стримує великі проєкти, а нестійкість потоків ускладнює стратегічне планування розвитку механізмів туристичної діяльності.

У 2023-2026 рр. розвиток туристичного комплексу Закарпатської області відбувається в умовах воєнного стану, що визначає його адаптацію до умов. Попри скорочення туристичної мобільності, регіон демонструє відносну стабільність фінансових індикаторів галузі. Зокрема, за підсумками 2023 р. до місцевих бюджетів Закарпатської області надійшло понад 22 млн грн туристичного збору, що на 13,8% перевищило показник 2022 р. Упродовж I півріччя 2024 р. обсяг туристичного збору становив 11,8 млн грн, зберігаючи позитивну динаміку фіскальних надходжень [7]. У 2025 р. зростання продовжилося: за дев'ять місяців акумульовано близько 21,2 млн грн (+40,3% до аналогічного періоду 2024 р.), а за 11 місяців - 30,4 млн грн, що свідчить про поступове відновлення платоспроможного внутрішнього попиту. Функціональна структура туристичного потоку зазнала змін [7]. У 2023-2026 рр. домінує внутрішній туризм короткострокового формату. В'їзний іноземний туризм зберігається на мінімальному рівні через ризики безпеки та обмеження авіасполучення. Натомість фіксується зростання транзитного і прикордонного трафіку, зумовленого розташуванням області на західному кордоні ЄС. Транспортна статистика підтверджує поживавлення мобільності: у літній сезон 2025 р. пасажиропотік залізничних перевезень до основних туристичних центрів області перевищив 80-85 тис. осіб по кожному напрямку [132].

Особливістю періоду постала змішана експлуатація засобів розміщення. Частина готелів, санаторіїв і курортних закладів продовжує виконувати гуманітарну функцію - розміщення внутрішньо переміщених осіб, представників міжнародних організацій, реабілітаційних програм для військовослужбовців, що забезпечує базове завантаження номерного фонду, однак знижує туристичну

прибутковість і відтерміновує інвестиції у модернізацію. Паралельно зростає сегмент малих приватних садиб, апартаментів і сімейних готелів, які швидше адаптуються до змін попиту та працюють у гнучких цінових моделях. Інвестиційна активність у 2023-2026 рр. характеризується вибірковістю: реалізуються переважно малі локальні проекти, наприклад: котеджні комплекси, SPA-садиби, екоферми, тоді як великі інфраструктурні або ж курортні інвестиції залишаються відкладеними через війну, інфляцію тощо [96]. Додатковими чинниками є кадровий дефіцит у сфері гостинності, зростання операційних витрат, релокація бізнесу та зниження платоспроможності населення.

То ж, варто зазначити, що туристичний потенціал Закарпатської області залишається високим за рахунок природно-ресурсної та географічної бази, однак його ефективна реалізація суттєво обмежується комплексом інфраструктурних, інституційних і фінансових чинників. Основними стримуючими факторами виступають зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень транспортної та інженерної інфраструктури, слабка інвестиційна активність, а також нестабільність зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвиток туристичної діяльності регіону потребує системної модернізації, підвищення якості сервісу та формування ефективних механізмів державного і регіонального управління, що надасть можливість підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

3.2. Напрями модернізації організаційно-економічних чинників управління туристичним розвитком

Туризм у національній економіці України виконує функцію, котра охоплює не лише формування податкових надходжень та державного бюджету, але й забезпечення економічної стабільності, розвиток соціальної сфери, створення робочих місць та розвиток інвестиційної діяльності на національному й регіональному рівнях. Аналіз чинного законодавства, як-от Закону України «Про туризм» [133] та Закону України «Про охорону навколишнього природного

середовища» [133], виявляє наявність низки прогалин, що негативно впливають на ефективність розвитку туристичної сфери, зокрема відсутність механізмів комплексного регулювання взаємодії державних, регіональних та локальних інституцій, обмежену кількість нормативно-правових актів, гармонізованих із міжнародними стандартами, та недосконалість заходів для розвитку інвестиційного й інноваційного потенціалу [10]. Сучасні науково-методичні джерела підтверджують потребу в обґрунтованому впровадженні системи державних та регіональних стимулів, що враховують природний потенціал, інфраструктурні можливості, економічні пріоритети та стратегічні напрямки розвитку туристичного ринку [11].

Формування Стратегії розвитку туризму та курортів України передбачає оцінку глобальних ризиків, ресурсних обмежень та потенціалу міжнародної співпраці, що налічує інтеграцію України в європейський туристичний простір, стимулювання інноваційних циклів та розвиток туристичних мереж [12]. Системна оцінка туристичного потенціалу регіонів України надає можливість прогнозувати ефективність інвестиційних проєктів, оптимізувати використання людських і матеріальних ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність туристичних підприємств та підтримувати сталий розвиток на довгострокову перспективу. Високий рівень економічної ефективності досягається через залучення законодавчих, організаційних і фінансово-економічних інструментів, оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення кадрової політики, розвиток туристичної інфраструктури та підвищення стандартів обслуговування. На думку Я.Дашкевича, державний нагляд та підтримка є фундаментальними для розвитку регіональних туристичних галузей, оскільки підтримують баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами, що є основою формування системи стратегічного управління туристичною діяльністю на всіх рівнях [38, с.2].

Європейський напрям розвитку України визначає необхідність системного удосконалення туристичної галузі, що охоплює законодавче забезпечення, розвиток підприємницької активності, впровадження сучасних концепцій

менеджменту, інтеграцію інноваційних та інформаційних технологій, оптимізацію стратегічного використання ресурсів та підвищення компетентності персоналу туристичних підприємств [12]. Розвиток туристичних підприємств в умовах європейської інтеграції потребує детальної осередкованості, що містить аналіз географічного розподілу туристичних ресурсів, економічної доцільності використання природних і культурних активів, оцінку потенціалу об'єктів та визначення стратегічних напрямів інвестиційного розвитку. Сучасна стратегія розвитку туризму ґрунтується на об'єднанні державного регулювання, муніципального управління та управлінських практик підприємств, що підвищує ефективність використання природних, фінансових та людських ресурсів, забезпечує соціально-економічний ефект, підвищує конкурентоспроможність туристичних продуктів і створює умови для залучення регіональних підприємств у міжнародні туристичні ланцюги [98]. При цьому стратегічне планування передбачає врахування демографічних тенденцій, рівня розвитку транспортної інфраструктури, сучасних вимог споживачів та технологічних трансформацій у туристичному бізнесі, що адаптує туристичні підприємства до ринкових змін.

Сучасний стан розвитку туризму в Україні характеризується високим рівнем мінливості зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління туристичною діяльністю, налічуючи поєднання державного, регіонального та локального управління, стимулювання інновацій та оптимізацію інвестиційної політики [13, с.4]. Ефективність туристичних підприємств визначається здатністю організацій досягати високих результатів за умов постійних змін кліматичних, соціальних та економічних факторів, оптимального використання ресурсів та об'єднання сучасних інформаційних і технологічних рішень [150, с.117]. Міжнародна практика свідчить, що ефективний розвиток туристичної індустрії досягається через створення туристичних мереж, які дозволяють об'єднати природні, культурні та інтелектуальні ресурси, підвищувати професійні компетенції персоналу, оптимізувати управлінські й фінансові процеси і створити конкурентоспроможні туристичні продукти [166, с.329]. Впровадження концепцій управління, бізнес-

процесів, бенчмаркінгу та менеджменту змін підвищує результативність діяльності підприємств, забезпечує стійке зростання доходів та створює передумови для розвитку інноваційних продуктів і послуг. Модернізація організаційних та економічних чинників на рівні туристичних підприємств передбачає впровадження стратегічних, економічних та управлінських інструментів, що містить оптимізацію бізнес-процесів, розвиток систем мотивації, управління знаннями, кадрове планування, оцінку результативності діяльності та залучення інформаційних технологій [66, с.20] (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Напрями модернізації організаційно-економічних чинників управління туристичним розвитком

Джерело: авторська розробка.

Використання методів прогнозування та моніторингу надає змогу адаптувати діяльність підприємств до змін ринкових умов, підвищувати продуктивність, підтримувати ефективне використання ресурсів і формувати

умови для сталого розвитку туристичного регіону [84, с.167]. Інтеграція управління знаннями з корпоративними стратегіями трансформує індивідуальний капітал в організаційний, формуванню компетентного та мотивованого персоналу, здатного реалізовувати інвестиційні та інноваційні проєкти. Використання інформаційних технологій надає оперативний обмін даними, підтримку прийняття рішень, підвищує координацію та дозволяє ефективно керувати структурами туристичних підприємств.

Державне регулювання туристичної сфери містить багаторівневу систему органів, що здійснюють контроль, ліцензування, оцінку туристичного потенціалу та розвиток інфраструктури [2, с.19]. Недосконалість координації між інституціями та пониження статусу спеціалізованих органів негативно впливає на реалізацію інноваційних проєктів і управлінських рішень. Формування єдиного координуючого центру та залучення діяльності державних, регіональних і локальних органів оптимізовує управлінські процеси, підвищує ефективність використання ресурсів, стимулює інноваційні проєкти та забезпечує сталий розвиток туристичних підприємств [39, с.136]. На регіональному рівні департаменти з туризму контролюють якість обслуговування, сертифікацію, ліцензування, оцінку потенціалу ресурсів і стимулювання інноваційних продуктів, а на локальному рівні організовуються екскурсії, туристичні маршрути та заходи з охорони природно-заповідного фонду [136, с.25].

Проведений аналіз свідчить, що ефективний розвиток туристичної сфери України в сучасних умовах безпосередньо залежить від комплексної модернізації організаційно-економічних чинників управління. Вона має здійснюватися через поєднання інституційних, економічних, інноваційно-технологічних та кадрових інструментів, що забезпечують узгодженість дій на державному, регіональному та локальному рівнях. Значення набуває інтеграція сучасних інформаційних технологій, розвиток людського капіталу та формування ефективних механізмів державного регулювання і підтримки.

Отже, узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що туристична сфера України потребує не фрагментарних, а системних змін, які охоплюють усі рівні

управління та враховують взаємозв'язок економічних, соціальних і екологічних чинників. Основним напрямом подальшого розвитку виступає формування цілісної моделі стратегічного управління туризмом, у якій державне регулювання поєднується з регіональною ініціативою та ефективним менеджментом підприємств. Особливого значення набуває посилення інституційної взаємодії, удосконалення нормативно-правової бази, а також впровадження інноваційних технологій і сучасних управлінських практик. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі України, забезпечити її сталий розвиток та ефективну інтеграцію у світовий туристичний простір.

3.3. Інструменти впровадження управлінських рішень у системі публічного управління туристичною сферою регіону

Сучасна публічна політика у сфері туризму Закарпатського регіону формується під впливом економічних, соціальних та культурних факторів. Публічне управління туристичною сферою передбачає поєднання нормативно-правових, фінансових, організаційних та інформаційних інструментів, котрі спрямовані на залучення регіону у туристичний ринок [99, с.274]. Законодавчі механізми управління туризмом створюють основу для регіональної політики і забезпечують регламентовану взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємств туристичної галузі. Стратегічне планування діяльності в цьому секторі базується на довгостроковій перспективі та передбачає моніторинг соціально-економічних показників, таких як обсяги туристичних потоків, структура туристичних послуг та рівень зайнятості населення в галузі [85]. Публічне управління в Закарпатті здійснюється через систему організаційних структур, що містить державні та регіональні органи управління туризмом, місцеві адміністрації, а також підприємства готельного та туристичного сектору. Наведена система передбачає координацію діяльності між державними та приватними суб'єктами, що дозволяє реалізувати комплексні

програми розвитку інфраструктури, підтримки культурної спадщини та просування регіонального бренду.

В умовах воєнних дій та повоєнного відновлення особливого значення набуває здатність системи публічного управління адаптуватися до кризових явищ, забезпечувати підтримку туристичних підприємств та оптимізувати використання ресурсів. Застосування цифровізації та інформаційного менеджменту дозволяє автоматизувати процеси збору статистики, оцінки ефективності проєктів та управління туристичними потоками, здійснюючи контроль за реалізацією управлінських рішень [151]. Оцінка міжнародного досвіду підвищує конкурентоспроможність регіону, адаптуючи успішні моделі управління до регіональних соціальних та економічних умов [31, с.107]. Розвиток системи публічного управління передбачає вдосконалення фінансово-економічного механізму, котрий обумовлює використання туристичного збору для фінансування інфраструктурних програм, створення умов для залучення інвестицій, застосування пільг та підтримку державних і приватних ініціатив. Значна увага приділяється формуванню управлінських моделей співпраці між органами влади та громадськими організаціями, що забезпечує ефективну комунікацію, залучення місцевих громад до управлінських процесів та підвищення соціальної відповідальності бізнесу [76].

Світовий досвід виявляє ефективність моделей державно-приватного партнерства, адаптованих до специфіки регіональної економіки, зокрема в гірськолижних і курортних центрах Закарпаття [67]. Реалізація стратегічних проєктів потребує визначення чітких цілей, контрольних показників та механізмів оцінки результатів, що підвищує ефективність управлінських рішень та забезпечує їх відповідність викликам [40, с.31]. Формування регіональної туристичної політики потребує комплексного підходу до розвитку людських ресурсів, підготовки професійного персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації та адаптації до міжнародних стандартів якості. Участь громади в управлінні туризмом мобілізує місцеві ресурси, підвищує рівень довіри до

публічних органів та створює стабільну платформу для розвитку туристичного потенціалу [157].

Інструменти впровадження управлінських рішень у сфері туризму Закарпатського регіону охоплюють нормативно-правові акти, організаційні структури, фінансові механізми, інформаційні платформи та соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності регіону (рис. 3.2.). Закон України «Про туризм» регламентує права та обов'язки суб'єктів туристичної діяльності, визначає пріоритети державної політики та встановлює базові принципи розвитку галузі [85]. На регіональному рівні формуються стратегії та програми розвитку, які враховують особливості туристичного потенціалу Закарпаття, зокрема наявність природних ресурсів, культурно-історичних об'єктів та інфраструктурних можливостей.



Рис. 3.2. Інструменти впровадження управлінських рішень у туристичній сфері регіону

Джерело: авторська розробка.

Управлінські рішення приймаються на основі системного аналізу туристичного ринку, прогнозування туристичних потоків, оцінки економічного ефекту від

реалізації проєктів та залучення ресурсів з державного та приватного секторів [151]. Важливим інструментом виступає створення ефективної координаційної платформи між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими організаціями, що реалізує спільне планування, впровадження проєктів та оцінку їх результативності. В умовах повоєнної економіки увага зосереджується на підтримці підприємств туристичної сфери через програми грантового фінансування, податкові пільги та стимулювання інвестиційної діяльності. Інформаційне забезпечення управлінських процесів передбачає використання цифрових реєстрів туристичних підприємств, платформ для бронювання та систем моніторингу туристичних потоків, котрі оптимізують ресурси та підвищують якість обслуговування [31, с.118].

Публічне управління залучає міжнародний досвід, зокрема практики європейських країн, у сферу планування, маркетингу та розвитку туристичної інфраструктури, адаптуючи їх до регіональних реалій. Для Закарпаття актуальним виступає розвиток інноваційних підходів до управління туристичними продуктами, налічуючи цифровий маркетинг, промоційні кампанії та створення туристичних мереж [168]. Фінансово-економічні механізми налічують планування бюджету, використання туристичного збору, залучення інвестиційних коштів та державних субвенцій, що дозволяє реалізувати масштабні інфраструктурні проєкти та підтримувати сталий розвиток туристичної галузі [76]. Соціальні інструменти передбачають освітні програми, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та активізацію громадських ініціатив, що підвищує соціальне значення туризму та залучення місцевих громад [67]. Публічне управління туристичною сферою Закарпаття ґрунтується на принципах системного підходу та координації між державними органами, організаціями громадянського суспільства та бізнесом. Управлінські рішення приймаються на основі аналітичних даних, які налічують статистику туристичних потоків, економічні показники регіону, оцінку впливу інвестицій та ефективність попередніх програм [40, с.32].

Методи управління передбачають використання цифрових платформ для розподілу даних, автоматизації процесів контролю та моніторингу, а також розробки моделей прогнозування розвитку туристичної сфери. Розмежування повноважень між загальнодержавним та регіональним рівнями управління є важливим чинником, котрий надає змогу оптимізувати процеси прийняття рішень та адаптувати до соціально-економічних змін. Роль громадських організацій полягає у підтримці проєктів, залученні міжнародного фінансування, організації навчальних і промоційних заходів та реалізації програм сталого розвитку [117]. На регіональному рівні функціонує обласний департамент туризму, котрий координує діяльність місцевих структур, здійснює моніторинг туристичного потенціалу та розробляє проєкти регіональних програм.

Використання інструментів публічного управління, таких як стратегічне планування, управлінський аудит, фінансовий контроль та оцінка ефективності програм, забезпечує системність і результативність управлінських рішень. Інтеграція туристичного сектору з іншими галузями економіки, включно із транспортом, готельним бізнесом, культурною сферою та курортною, комплексно розвиває регіон та підвищує його конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках [157]. Розвиток туристичної інфраструктури передбачає створення сучасних готелів, оздоровчих зон, туристичних маршрутів, інформаційних центрів та цифрових сервісів, котрі підвищують комфорт туристів і економічну ефективність галузі. Приділено увагу підтримці місцевих ініціатив та підприємницьких проєктів, котрі стимулюють розвиток малих і середніх туристичних підприємств, а також залученню грантових програм міжнародних донорів для реалізації інноваційних проєктів [118, с.15].

Управлінські інструменти регіонального розвитку туризму налічують стратегічне планування, бюджетне фінансування, стимулювання інвестиційної діяльності та створення умов для державно-приватного партнерства. Розробка регіональних програм передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку, оцінку потреб місцевого населення та туристів, формування пропозицій для інвесторів та визначення ефективних моделей реалізації проєктів [119]. Для

Закарпатського регіону актуальним постає впровадження цифрових платформ управління туристичними потоками, які дозволяють відстежувати відвідуваність туристичних об'єктів, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та прогнозувати сезонні коливання. Ефективність регіонального управління визначається здатністю органів влади забезпечувати взаємодію між підприємствами туристичної сфери, організаціями суспільства та міжнародними інвесторами. Використання туристичного збору має бути спрямоване на розвиток туристичної інфраструктури, проведення промоційних кампаній та реалізацію культурних проєктів. Створення умов для інвестування в туристичну сферу включає податкові та фінансові стимули, пільгові кредити для місцевих органів самоврядування та можливість створення вільних туристичних зон із спрощеною процедурою отримання дозволів на будівництво і реконструкцію об'єктів [156]. Організаційна структура обласної ради повинна зберігати окремий підрозділ з питань туризму та промоції, який координує реалізацію стратегічних програм, контролює фінансування та оцінює результативність управлінських рішень. Моделі державно-приватного партнерства в туризмі об'єднують ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів і підвищення інвестиційної привабливості регіону [31, с.120].

Створення Національної туристичної організації виступає актуальним інструментом, котрий виконує функції маркетингу, організації виставкових заходів, проведення прес-турів та комунікації з міжнародними партнерами. Наведена установа виступає координатором національної туристичної політики, інтегрує регіональні ініціативи, сприяє обміну досвідом та залученню інвестицій, підвищуючи ефективність управлінських рішень на всіх рівнях [92]. Національна стратегія розвитку туризму передбачає формування нової моделі управління, що містить розробку нормативно-правової бази, планування бюджетних видатків, стимулювання інноваційних проєктів та забезпечення прозорості управлінських процесів. Публічне управління туризмом у Закарпатті передбачає використання стратегічних програм розвитку, бюджетних та податкових механізмів, цифрових платформ, інституційної підтримки

громадських організацій та державно-приватного партнерства [168]. Значним елементом постає моніторинг ефективності впроваджених заходів, оцінка економічного, соціального та культурного впливу програм, а також адаптація міжнародного досвіду до регіональних особливостей. Використання грантових програм міжнародних фондів підвищує обсяги інвестицій у туристичну сферу, підтримує місцеві громади та реалізовує значимі проєкти, як от реконструкція об'єктів культурної спадщини та розвиток інфраструктури. Залучення суспільства у процеси публічного управління підвищує прозорість, надає додаткові ресурси та зміцнює довіру між органами влади та міжнародними партнерами [76].

Використання цифрових інструментів управління автоматизовує процеси моніторингу, статистичного аналізу та прогнозування розвитку туристичної сфери, і забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень. Регулярний збір даних про туристичні потоки, діяльність операторів, заповнюваність готелів та сезонні коливання попиту формує основу для стратегічного планування, розробки цільових програм та оцінки ефективності управлінських рішень. Значимою складовою виступає координація на регіональному рівні, створення департаментів та відділів туризму, закріплення відповідальних осіб та розробка чітких планів реалізації проєктів [57]. Використання туристичного збору виключно на розвиток туристичної сфери стимулює фінансову самостійність регіональних структур та дозволяє планувати бюджетні видатки. Стимулювання інвестицій передбачає податкові пільги, створення вільних туристичних зон, надання довготермінових кредитів органам місцевого самоврядування та підтримку будівництва і реконструкції туристичних об'єктів.

Публічне управління туризмом передбачає затвердження програм розвитку на кілька років, закладення достатніх коштів у бюджети, а також використання туризму як інструменту зовнішньої політики через міжнародні презентації та дипломатичні заходи [72]. Впровадження моделей державно-приватного партнерства підвищить ефективності реалізації проєктів, залучить інвестиції та простимулює економічний розвиток регіону. Ефективна організаційна структура

обласних та місцевих рад передбачає наявність спеціалізованих підрозділів з питань туризму, що реалізує стратегії, контролює фінанси та оцінює результати управлінських рішень. Залучення громадських організацій, навчання персоналу та промоційні кампанії підвищують якість туристичних послуг, розвивають інфраструктуру та зміцнюють соціальну значущість туризму [67].

Регіональна туристична політика Закарпаття використовує фінансові, організаційні та інформаційні інструменти для розвитку туристичної інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості. Управлінські рішення базуються на системному аналізі ресурсного потенціалу, оцінці туристичних потоків, прогнозуванні економічної ефективності та визначенні пріоритетних напрямів розвитку. Інструменти публічного управління налічують стратегічне планування, створення бюджетних механізмів, використання цифрових платформ, залучення громадських організацій у процес прийняття рішень, розвиток державно-приватного партнерства та моніторинг ефективності реалізації програм [40, с.34].

Ефективність управлінських рішень визначається здатністю забезпечити взаємодію між органами влади, туристичними підприємствами та місцевими громадами, залучити міжнародне фінансування та адаптувати світовий досвід до регіональних умов. Підготовка стратегій розвитку передбачає визначення обсягів інвестицій, оптимізацію використання туристичного збору, стимулювання будівництва та реконструкції готелів, курортів та інших об'єктів туристичної інфраструктури. Програми розвитку туризму - визначення чітких цілей, контрольних показників, планування бюджету та оцінку результативності заходів. Впровадження цифрових інструментів виконує збір, обробку та аналіз статистичних даних, що підвищує точність прогнозів, оптимізовує ресурси та забезпечує ефективне управління туристичною сферою. Публічне управління передбачає взаємодію з міжнародними партнерами, організаціями громадянського суспільства, освітніми установами та бізнесом для сталого розвитку галузі та підвищення конкурентоспроможності регіону [117]. То ж, формування сучасної моделі управління туристичною сферою Закарпаття

вимагає впровадження системи оцінки ефективності управлінських рішень, яка базується на кількісних і якісних показниках діяльності галузі. Дана система передбачає регулярний збір статистичних даних, аналіз туристичних потоків, обсягів надання послуг, стану туристичної інфраструктури та оцінку інвестиційної привабливості регіону. Використання цифрових технологій дозволяє створити інтегровану платформу управління, що забезпечує доступ до даних усім зацікавленим сторонам та надає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення [157].

Інструменти публічного управління налічують створення департаментів та відділів туризму на регіональному та місцевому рівнях, закріплення відповідальних осіб, визначення стратегічних пріоритетів та планування реалізації проєктів. Стимулювання інвестицій передбачає застосування податкових пільг, кредитних механізмів, створення вільних туристичних зон, розвиток державно-приватного партнерства для залучення ресурсів приватного сектору. Використання туристичного збору на розвиток інфраструктури, проведення промоційних кампаній та реалізацію проєктів забезпечує фінансову стабільність регіональних структур [97]. Публічне управління туризмом охоплює залучення громадських організацій, підтримку навчальних програм, організацію міжнародних форумів та виставок, що підвищує професійний рівень персоналу та розвитку туристичного потенціалу. Створення Національної туристичної організації надає можливість координувати регіональні ініціативи, підвищувати ефективність промоції, інтегрувати міжнародний досвід та залучати інвестиції [118, с.17]. Реалізація стратегічних програм розвитку туризму базується на системному аналізі соціальних та економічних показників, оцінці ефективності використання ресурсів і прогнозуванні результатів впровадження управлінських рішень. Об'єднання цифрових технологій, державно-приватного партнерства і громадських організацій створює умови для розвитку туристичної сфери, підвищує економічну ефективність та значимість туристичної діяльності [119].

Висновки до розділу III.

Аналіз стану туристичної галузі Закарпатської області засвідчує, що розвиток туристичної діяльності стримується комплексом інфраструктурних, фінансових та інституційних проблем. Незадовільний стан технічної бази, низькі стандарти сервісу, обмежена транспортна доступність та сезонність функціонування об'єктів створюють суттєві бар'єри для повноцінного використання туристичного потенціалу. Додатковим фактором обмеження виступає недостатня інформаційна участь регіону в міжнародних ринках, слабка залученість туристичного продукту в глобальні маркетингові мережі та обмеженість системи державних і регіональних стимулів для інвестицій. Сукупність наведених факторів формує циклічні коливання туристичних потоків, знижує конкурентоспроможність галузі та створює ризики для туристичної галузі. Удосконалення механізмів публічного управління туризмом у Закарпатській області потребує комплексного підходу, котрий поєднує стратегічне планування, цифровізацію, залучення державного, регіонального та локального управління, стимулювання інвестицій та розвиток людського капіталу. Ефективними заходами є впровадження сучасних управлінських практик, створення туристичних мереж, розвиток державно-приватного партнерства, підвищення кваліфікації персоналу та використання грантових і фінансових механізмів для підтримки інфраструктурних проєктів. Реалізація розглянутих стратегій підвищить конкурентоспроможність регіону, забезпечить сталий розвиток туристичної сфери, інтегрує Закарпаття в міжнародний туристичний ринок та створить передумови для ефективного використання природних, культурних і соціальних ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надає змогу узагальнити, що публічне управління туристичним розвитком регіону постає як складна система, у межах якої перетинаються економічні інтереси, соціальні потреби, планування та культурна політика. Туризм у регіональному вимірі функціонує у тісному зв'язку з інфраструктурою, сферою послуг, малим і середнім підприємництвом, ринком праці, інвестиційними процесами та бюджетною політикою. Вплив туризму поширюється на формування доходів територіальних громад, розвиток супутніх галузей, динаміку зайнятості та мобільність населення. Теоретичний аналіз показав, що результативність управлінських рішень залежить від здатності органів влади координувати діяльність суб'єктів, узгоджувати інтереси держави, бізнесу й громади, підтримувати баланс між регулятивним впливом і конкурентним середовищем, враховувати специфіку територій та їх ресурси. Відсутність універсальної моделі організації туристичної політики обумовлює необхідність формування гнучких управлінських рішень, здатних реагувати на економічні коливання, трансформацію попиту, демографічні зміни, безпекові виклики та зовнішньополітичні фактори. У даному контексті публічне управління туризмом набуває характеру об'єднаної платформи, яка містить стратегічне планування, фінансове регулювання, інституційну координацію, просторовий розвиток і комунікаційні механізми, формуючи довгострокові орієнтири для регіональної економіки.

У ході дослідження механізмів стимулювання туристичного розвитку встановлено, що їх ефективність визначається системністю застосування, узгодженістю дій і взаємодією різних груп інструментів. Нормативне регулювання формує правові межі функціонування туристичного ринку та стандарти якості послуг, програмне планування розподіляє ресурси на визначених напрямках, фінансові стимули активізують підприємницьку ініціативу та модернізацію матеріальної бази, інфраструктурні проєкти розширюють доступність територій і покращують логістичні зв'язки, а маркетингові та

цифрові рішення просувають туристичний продукт на внутрішньому й міжнародному ринках. Вплив досягається через узгодження стратегічних документів із можливостями бюджетів, кадровим потенціалом та інвестиційними ресурсами, а також через партнерство між владою, бізнесом і громадою. Значне місце посідає мережевий підхід, який об'єднує підприємства, освітні установи, наукові центри та органи місцевого самоврядування навколо спільних пріоритетів, надає досвід і залучення фінансових та інтелектуальних ресурсів. Сукупність наведених заходів створює підґрунтя для підвищення якості туристичних послуг і продуктів, покращення пропозиції, розширення інвестиційної бази, зростання зайнятості населення та зміцнення дохідної частини місцевих бюджетів, що у підсумку посилює позиції в конкурентному середовищі.

Аналіз розвитку туристичної індустрії Закарпатської області засвідчив наявність значного природного та культурного потенціалу, який формує основу для гірськолижного, оздоровчого, екологічного та гастрономічного туризму. Гірські ландшафти, мінеральні та термальні води, ліси, об'єкти історико-архітектурної спадщини, етнокультурні традиції створюють різноманітну ресурсну базу для формування конкурентних туристичних мереж. Географічне розташування на перетині міжнародних транспортних коридорів, прикордонне співробітництво з державами Європейського Союзу та багата спадщина залучають туристичні потоки із різних країн і розвивають транскордонні проєкти. Проте, виявлено низку проблемних пунктів, серед яких нерівномірність розвитку інфраструктури, сезонна залежність окремих територій, обмеженість фінансових ресурсів, потреба в оновленні технічної бази, удосконаленні логістики та підвищенні професійного рівня персоналу. Дослідження інституційного середовища продемонструвало активність регіональних програм, участь громадських організацій і бізнесу у формуванні туристичних ініціатив, проте окремі напрями потребують кращої координації, узгодження пріоритетів і довгострокової стабільності фінансування. Порівняльний аналіз із іншими регіонами України засвідчив, що підвищення конкурентоспроможності

Закарпаття можливе за умови модернізації управлінських підходів, розширення партнерського формату співпраці, активізації інвестиційної діяльності та впровадження цифрових технологій у сфері управління туристичними потоками й аналітики попиту.

Узагальнюючи отримані результати, можна сформулювати напрями вдосконалення механізмів публічного управління туристичним розвитком регіону, орієнтовані на стратегічну збалансованість і вимірюваний результат. Йдеться про залучення об'єднаних структур у регіональну економіку, поглиблення міжсекторної взаємодії, оновлення транспортної та сервісної інфраструктури з урахуванням обмежень, а також впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу туристичних потоків і фінансових показників. Вагомою складовою виступає формування стабільного інвестиційного середовища, розширення доступу до грантових і міжнародних програм підтримки, удосконалення механізмів співфінансування проєктів та підвищення прозорості використання коштів. Запропоновані підходи спрямовані на зміцнення економічної спроможності регіону, зростання його привабливості для внутрішніх і зовнішніх відвідувачів, розширення видів туристичних послуг і формування збалансованої моделі розвитку, здатної витримувати кризові коливання та підтримувати довгострокову стійкість туристичної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук З. А. Туристичні кластери як механізм генерації та поширення інновацій. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.28>
2. Антоненко І. Я. Державне регулювання просування туристичного продукту: міжнародний та вітчизняний досвід. *Економічна наука інвестицій: практика та досвід*. 2013. № 21. С. 17-22.
3. Асильченко О., Ільєнко А. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 330, № 3. С. 274-278. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-54>
4. Балабанов Г. В., Сайчук В. С. Динаміка і структура наукового пошуку в галузі туризму і рекреації в Україні : аналіт. доп. Київ : НАУ, 2017. 100 с.
5. Богдан Н. М., Рябєв А. А. Готельне господарство як інфраструктурна складова туристичної привабливості регіонів України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 263-272.
6. Биркович В. І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні. *Стратегічні пріоритети*. 2007. Т. 4, № 5. С. 157-163.
7. Бойко І. Амбітні плани на майбутнє: як громада на Закарпатті використовує співпрацю з інвестором для розвитку. *УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/society/ambitni-plani-na-maybutnye-yak-gromada-na-zakarpatti-vikoristovuye-spivpracyu-z-investorom-dlya-rozvitku-13272030.html>.
8. Бейдик О. О. Словник-довідник з географії туризму, рекреалогії та рекреаційної географії : словник. Київ, 1998. 130 с.
9. Барна М. Ю. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія. Львів, 2024. 282 с. URL: <https://fakultet.site/data/monograph2024.pdf>.
10. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

11. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць : Закон України від 06.09.2012 № 5205-VI : станом на 27 лип. 2022 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17#Text>.
12. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>
13. Petrovych Y., Bondarenko Y., Prosovych O. Institutional environment as an important prerequisite of development of recreational and tourist sphere. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2019. Vol. 6, no. 3. P. 3-15. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2019.03.003>.
14. Валентюк І. В. Організаційно-економічні механізми державного регулювання туристичної сфери України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2005. 20 с.
15. Винний туризм на Закарпатті. *Офіційний сайт Шато Чизай*.
URL: <https://chizay.com/tour/excursion/>.
16. Винний гід Україною. *Путівники*. URL: <https://lowcost.ua/ukrainian-wine-guide/5/>.
17. Відпочинок на Закарпатті : Держстат від 30.07.2019 № 09-12/1771-19.
URL: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/news/2019/press/press1771.pdf>.
18. Вуйцик О. І. Вплив рекреаційно-туристичного комплексу на розвиток економіки держави. *Вісник Львів*. 2008. № 24. С. 35-42.
19. Волошин В. В. Аналіз сучасного стану туристично-рекреаційного бізнесу на Закарпатті. *Все про туризм*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/voloshyn2.htm.
20. Welcome to Zakarpattia. *Official tourist information portal*.
URL: <http://www.transcarpathiatour.com.ua/>.
21. 142 В УжНУ презентували результати міжнародного проєкту з транскордонної співпраці. *Новини Закарпаття*.
URL: <https://banosh.com.ua/novyny-zakarpattya/v-uzhnu-prezentuvaly-rezultaty-mizhnarodnogo-proyektu-z-transkordonnoyi-spivpratsi/>.

22. Водний кодекс України : Кодекс України від 06.06.1995 № 213/95-ВР : станом на 8 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-vp#Text>
23. Головня О. М., Ставська Ю. В. Міжнародний туризм : навч. посіб. Вінниця : ТОВ «Друк», 2020. 316 с.
24. Гуткевич С. О. Привабливість Українських Карпат: сільський зелений туризм : монографія. Київ, 2016. 293 с.
25. Голод А. П. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів, 2017. 350 с.
26. Головчук Ю. О. Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05. Одеса, 2024. 42 с.
27. Гаман П. І. Роль рекреаційної сфери в структурі економіки Закарпатського регіону. *Держава та регіони*. 2008. № 4. С. 93-97.
28. Герасимчук З. В. Регіональна політика івентивного туризму: методологічні засади формування та реалізації : монографія. Луцьк, 2013. 256 с.
29. Герасименко В. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія. Одеса, 2013. 334 с.
30. Гоблик-Маркович Н. М. Сучасні просторові форми як засіб активізації туристичної діяльності у прикордонному регіоні. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1.
31. Гончарук Н. Т., Шапран І. М. Публічне управління розвитком галузі туризму в умовах воєнного стану та повоєнний період як чинника економічної безпеки та сталого розвитку України. *Наукові перспективи*. 2024. № 5. С. 107-120.
32. Горіна Г. О. Державне управління туристичною діяльністю : навч. посіб. Кривий Ріг : Дон. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Баран., 2021. 110 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2259/1/2021_NP_Gorina_%20DUTD.pdf.
33. Галаченко О. О. Регіональна політика розвитку сфери санаторнокурортних послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Львів, 2019. 479 с. URL: https://ird.gov.ua/irdd/d20191018_a805_HalachenkoOO.pdf.

34. Гурбик Ю. Інституційні проблеми державного регулювання туристичної сфери в Україні. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2008. № 1. С. 4-6.
35. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія. Одеса, 2016. 262 с.
URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3621de45-7a0a-4e81-9b65-885c75474505/content>.
36. Гринів В., Цесьців Д., Кучер П. Інноваційний розвиток туризму в умовах нестабільності: управління проєктами в туризмі, використання туристичних ресурсів та роль орієнтування і топографії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 1-5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-115>.
37. Дубіс Л. Ф., Габчак Н. Ф. Методологія досліджень екотуристичної інфраструктури Карпатського біосферного заповідника. *Туризм*. С. 1-14. URL: <https://orcid.org/0000-0001-5231-3920>.
38. Дашкевич Я. Самоврядування - партії - безпосередня демократія. *Розбудова держави*. 2006. № 1. С. 2-5.
39. Денисенко М. П., Терещенко Н. М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 1. С. 134-138.
40. Дзядзіна Н. Механізми узгодження пріоритетів загальнодержавних та регіональних стратегій розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 3, № 79. С. 31-35. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3792019185428>.
41. Державний кордон та географічне положення України. Реферат. *Освіта. UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/geograf/26219/>.
42. Дибиль Ж. В. Географія бальнеологічних ресурсів Закарпатської області : Магістерська робота. Львів, 2022. 73 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/014-07-master-Dybyl-ZHanna_-2022.pdf.
43. Дозвілля в туристичних комплексах та готелях. *e-Pidruchniki.com*. URL: <https://e->

pidruchniki.com/content/502_24dozvillya_v_turystichnih_kompleksah_ta_gotelyah.html.

44. Дорофєєва Х. М. Аналіз впливу наявності об'єктів культурно-історичної спадщини на туристичну привабливість регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. № 17. С. 184-190.

URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/410/1/Dorofieieva_2_Analiz%20vplyvy.pdf.

45. Домбровська С. М. Державне регулювання туристичної галузі України : монографія. Харків, 2016. 196 с.

46. Доходи туристичної галузі України у 2012 році зросли на 41,6% | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Прес-служба Мінекономрозвитку*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=07f9f7b4-c758-4c00-8290-b655d90f36d2&title=DokhodiTuristichnoiGaluziUkrainiU2012-RotsiZrosliNa41-6->.

47. Енциклопедичний словник з державного управління : Енциклопед. слов. 61-ше вид. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf.

48. Євтушенко А. С. Механізми запобігання та протидії корупції в органах публічної влади : дис. ... д-ра філософії в галузі держ. упр. : 281. Харків, 2025. 245 с.

49. Закарпаття за кілька років стало одним із нових економічних центрів України. *Новини Закарпаття*. URL: <https://transkarpatia.net/transcarpathia/actual/196781-zakarpattja-za-kilka-rokiv-stalo-odnim-iz-novih-ekonomichnih-centriv-ukrajini.html>.

50. Зима О. Г. Ecological tourism as a leading factor of tourism development. *Development economics*. 2011. No. 1. P. 43-46.

51. Закарпаття - санаторії та туризм : збірн. стат. Ужгород : Головне упр. статистики у Закарпат. обл., 2008. 83 с.

52. Закарпатський туристичний шлях. *Karpaty.rocks*.
URL: <https://karpaty.rocks/zakarpatskiy-turistichniy-shlyah>.
53. Іляшенко А. Х. Державна політика у сфері туристичних послуг. Держава та регіони. *Економіка та підприємництво*. 2010. № 2. С. 93-99.
54. Інвестиції в туризм: модернізація готелю «Україна» та відкриття Університету гостинності. *Міністерство розвитку громад та територій України*.
URL: <https://mindev.gov.ua/news/33331-investiciyi-v-turizm-modernizaciia-goteliu-ukrayina-ta-vidkrittia-universitetu-gostinnosti>.
55. Ілляшенко С. М. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія. Суми, 2011. 644 с.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0322a975-2a1d-4ee8-9b01-e35ba0a29f7d/content>.
56. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи. Демографія та соціальна економіка. *Науковий журнал*. 2019. Т. 1, № 35. С. 239.
URL: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01>.
57. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів: III-й Міжнар. науково-практ. форум. Львів: «Камула», 2025. 327 с.
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/34029/importantdoc/02lushchikmariyaindustriyagostinnostizbirniktez2025.pdf>.
58. Карпенко А., Гурбик Ю. Сучасні моделі державного регулювання туризму. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. С. 23-30. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/11940>.
59. Конотопенко О., Лапшин С. Особливості централізованої та децентралізованої моделей публічного управління в Україні. *Public Management and Law History Theory Practice*. 2022. № 2. С. 36-41.
URL: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-36-41>.
60. Крайник О., Біль М. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2009. Т. 4, № 4. С. 1-9.

61. Ковбасюк Ю. В. Енциклопедія державного управління : Енциклопедія. Київ : НАДУ, 2011. 630 с.
62. Кукса В. М. Економіка спільного споживання - нова система цінностей і довіри. *Фінансовий простір*. 2018. Т. 2, № 30. С. 71-77.
63. Ковальов Б., Портянка А. Науково-методичні підходи до визначення дефініції «екотуризм». *Mechanism of an Economic Regulation*. 2014. № 2. С. 30-37.
64. Kyryliuk M. O. Design of the database of the interactive atlas of objects of the nature reserve fund of Ukraine. *Ukrainian Geographical Journal*. 2021. No. 4. P. 57-
65. URL: <https://doi.org/10.15407/ugz2021.04.057>
65. Кацемір Я. В. Соціальноекономічні чинники розвитку внутрішнього туризму в Україні. *Збірник праць Причорноморських економічних студій*. 2020. № 52. С. 7-11.
66. Копець Г. Р., Кулиняк І. Я., Дзюрах Ю. М. Theoretical Aspects of the Development of Tourism Enterprises with the Use of Modern Management Concepts when Working with Personnel. *Modern Economics*. 2019. Vol. 16, no. 1. P. 27-33. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v16\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.v16(2019)-04).
67. Karpenko Y., Lohvyn M., Stepanova L. Hromadyans'ke suspil'stvo v konteksti rozvytku instytutu turyzmu. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*. 2021. С. 70. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
68. Клок О. Аналіз доходів населення як чинника формування туристичних потоків. *Economy and Society*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-25>
69. Кучеренко В. С. Сучасний стан та перспективи розвитку туризму. *Географія та туризм*. С. 1-8. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk23/v2312.pdf>.
70. Кузьоменська К. В. Екологічний туризм як форма розвитку природоохоронних територій : Кваліфікаційна робота магістра : 101. Суми, 2021. 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4245938a-2336-4b86-8b36-1ef7c66d52d4/content>.

71. Клименко В. Гідрологія України : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. 124 с.
URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/6b1fac59-9ec0-4aa4-8124-332c21206d22/content>
72. КПКВК 3106010 «Керівництво та управління у сфері розвитку туризму». Міністерство розвитку громад та територій України.
URL: <https://mindev.gov.ua/pro-nas/vidkryti-biudzheta-ministerstva/biudzheta-ministerstva/pasporty-biudzhethnykh-proham-na-2026-rik/kpkvk-3106010-kerivnytstvo-ta-upravlinnia-u-sferi-rozvytku-turyzmu>.
73. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія. Львів, 2018. 527 с.
74. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2003. 436 с.
75. Лисюк Т., Терещук О., Білецький Ю. Перспективи розвитку екскурсійної діяльності у зв'язку із посиленням інтеграційних процесів на українсько-польському прикордонні. *Economy and Society*. 2022. № 41.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-1>.
76. Литвин О. Реалізація політики державного управління туристичною діяльністю в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-138>.
77. Макогон Ю. В., Осипенко К. В. Актуальні проблеми туризму і сфери послуг : навч. посіб. Маріуполь : МДУ, 2021. 168 с.
78. Манойленко К. М. Нормативно-правове регулювання туризму в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2017. № 4. С. 26-28.
79. Місцевий економічний розвиток: моделі для успіху / координатор М. Дацишин. Київ : Ін-т Реформ, 2003. 41 с.
80. Максютова О. В., Проскура В. Ф. Актуальні проблеми розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 1. С. 131-136.

81. Мельник М. І. Проблемні питання ефективності залучення іноземних інвестицій в Закарпатській області. *Сталий розвиток Карпат: сучасний стан та стратегія дій* : Тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів / ред. В. С. Кравців. 2006. С. 155-158.
82. Mazarakі A., Voi53 Медвідь Л. Фестивальний туризм Закарпаття: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2011. № 614-615. С. 86-89.
83. Melnyk A. V., Chyr N. V. Modern aspects of research of the natural reserve fund of the transcarpathian region as a core of the devepopment of ecological tourism. *Ukrainian Geographical Journal*. 2019. No. 3. P. 43-52. URL: <https://doi.org/10.15407/ugz2019.03.043>
84. Масляк П. О. Рекреаційна географія. Київ : Знання, 2008. 343 с.
85. Мармуль Л. О., Яровий В. Ф. Методологічні засади управління брендами підприємств і організацій у галузі туризму. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 57-63.
86. М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу. *зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. : зб. тез доп., м. Тернопіль, 15 жовт. 2015 р. Тернопіль, 2015. С. 320.*
87. Мальська М., Паньків Н. Туристично-ресурсний потенціал території : підручник. Київ : ФОП Піча Ю. В, 2022. 534 с.
88. Міжнародна туристична виставка-ярмарок «Тур'євроцентр - Закарпаття 2019». *Донецька Обласна Державна адміністрація*. URL: <https://dn.gov.ua/news/mizhnarodna-turistichna-vistavka-yarmarok-turyevrocentr-zakarpattya-2019>.
89. Melnyk A. V., Chyr N. V. Modern aspects of research of the natural reserve fund of the Transcarpathian region as a core of the devepopment of ecological tourism. *Ukrainian Geographical Journal*. 2019. No. 3. P. 43-52. URL: <https://doi.org/10.15407/ugz2019.03.043>.

90. Мороз О. І. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни. *збірник праць Міжнародного науковопрактичного форуму*. 2023. С. 466.
URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22752/03luschik-mariyaindustriya-gostinnosti-zbirnik-tez.pdf>.
91. Мальська М., Худо В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2007. 424 с.
URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/Мальська_Туристичний%20б_знес.pdf
92. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків. Харків, 2023. С. 232.
URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/17_04_2020_compressed.pdf.
93. Нац. природ. парк «Вижницький». Практичні аспекти діяльності природно-заповідних територій і об'єктів у контексті збалансованого розвитку. *матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. присвяч. 30-річчю Нац. природ. парку «Вижн.»*, м. Вижниця, 25 верес. 2025 р. / уклад. М-во зах. довкілля та природ. ресурсів України. Вижниця, 2025. С. 156.
URL: https://vyzhnyskyi-park.in.ua/wp-content/uploads/2025/10/NPPV_zbirnyk-konferentsii-ostatochnyy.pdf.
94. Нікітенко К. С. Розвиток екотуризму в Україні: потенціал та проблеми. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 259-263. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.32>
95. НТУ. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2009. № 15. С. 412.
URL: https://kntu.kr.ua/doc/zb_15.pdf.
96. Настич І. Інвестиційна привабливість первинної житлової нерухомості: експертний аналіз ринку 2025 року та прогнози на 2026-й. *propertytimes*. URL: https://propertytimes.com.ua/residential_property/investytsiyna_pryvablyvist_pervynnoyi_zhytlovoi_nerukhomosti_ekspertnyy_analiz_ryнку_2025_roku_ta_prohn_ozy_na_2026y.

97. Надходження від туристичного збору в Україні зросли на 35%. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/nadkhodzhennia-vid-turystychnoho-zboru-v-ukraini-zrosly-na-35-u-porivnianni-z-mynulym-rokom>.
98. Осташко Т. О. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та можливості : Наукова доповідь. Київ, 2016. 185 с.
99. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 1 квіт. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vp/ed20230401/comp20121104>.
100. Політика суспільних реформ: стратегія, механізми, ресурси : зб. наук. пр. / ред.: О. О. Рафальський, О. М. Майборода. Київ : ІПіЕНД НАН України, 2018. 472 с.
101. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядж. від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>.
102. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / ред. С. Д. Гусарев. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.
103. Плотнік Н. А. Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні : дисертація. Харків, 2025. 389 с. URL: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/plotnik/Plotnik_dis.pdf.
104. Про Положення про Державне агентство України з туризму та курортів : Указ Президента України № 419/2019 : станом на 20 черв. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/444/2011#Text>.
105. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності в туристичній сфері та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) : Постанова від 21.01.2009 № 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/25-2009-п/ed20090121>.

106. Підгорний А. З., Милашко О. Г. Статистика туризму : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2014. 2004 с.
107. Про Програму розвитку туризму в Україні до 2005 року : Постанова Каб. Міністрів України від 28.06.1997 № 702 : станом на 29 квіт. 2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-97-п#Text>.
108. Про внесення змін до Закону України “Про туризм” : Закон України від 18.11.2003 № 1282-IV. *Офіційний вісник України*. 2006. 20 листоп. С. 260.
109. Про Програму розвитку туризму та рекреації у області на 2016-2020 роки. *Волинська обласна рада*. URL: <http://volynrada.gov.ua/session/4/10-0>.
110. Про Програму розвитку туризму на 2019-2020 роки: рішення. *Луцька міська рада*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/pro-prohamurozvytku-turyzmu-u-misti-lutsku-na-2019-2020-roky>.
111. Поважний С. В. Менеджмент в сфері послуг. Донецьк : ВНК, 2004. 824 с.
112. Павлов К. В., Павлова О. М. Інноваційно-інвестиційний потенціал транспортної галузі України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 17-24.
113. Про Стратегію розвитку Закарпатської області до 2027 року : Рішення. Сімнадцята сесія VIII скликання від 19.12.2024 № 1216.
114. Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів : Постанова від 22.05.1985 № 549. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-96-п#Text>.
115. Polsko-ukraińska strategia współpracy transgranicznej na lata 2007-2015. Lublin, 2008. 324 p.
116. Проскура В. Ф. Актуальні проблеми розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2018. Т. 1, № 9. С. 131-136.
117. Потравка Л. О., Пічура І. О. Публічне управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4>.

118. Публічний звіт : Звіт. Дарт, 2023. 21 с.
URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_DART_2023.pdf.
119. Презентовано Туристичний барометр України. *IF Tourism*.
URL: https://iftourism.com/news/article/prezentovano-turistichniy-barometr-ukrajini?fbclid=IwAR2EDHAuRM8sYP2vIaAOaaczlADpkN6kcBwAtL_BY8t1Lpe2JVzeV3kl5e8.
120. Про Програму соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 2026 рік : Рішення від 18.12.2025 № 1520. URL: https://zakarpattara.gov.ua/docs/rishennya/8/21_sesion_2/rish1520.pdf.
121. Перспективи і доцільність відкриття нових пунктів перетину кордону та розвитку туристичного бізнесу на Закарпатті - Information and Analytical Services European-East Dialogue. *Information and Analytical Services European-East Dialogue*.
URL: https://iaseed.eu/prospects_expediency_border_development_tourism_zak/.
122. Павліха Н. В. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія. Луцьк, 2022. 211 с.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20754/1/tyruz_m_2022.pdf.
123. Посохов І. С., Сагайдачна А. В. Перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. *IRECST*. 2019. С. 203-212.
URL: <https://doi.org/10.26565/2310B9513B2019B9B25>.
124. Природні ресурси регіону: проблеми використання, ревіталізації та охорони. *збірник матеріалів* : Матеріали III міжнар. наук. семінару, м. Львів / ред.: М. М. Назарук та ін. Львів, 2018. С. 391.
URL: [https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/5232/1/Природні-ресурси-регіону\(стаття%20Стойко%20С.М.\).pdf](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/5232/1/Природні-ресурси-регіону(стаття%20Стойко%20С.М.).pdf).
125. Підгірна В. Характеристика моделей публічного управління у сфері туризму: світовий досвід та Україна. *Влада та управління*. 2022. № 9. С. 235-245.
URL: <https://orcid.org/0000-0001-6188-803X>.

126. Помаза-Пономаренко А. Л. Стратегія як засіб стабільного розвитку України. *International scientific journal*. 2015. № 7. С. 12-15.
127. Потравка Л. О., Пічура І. О. Публічне управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 30-36.
URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4>.
128. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації. *матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Харків. Харків, 2024. С. 372.
URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/Збірник%202024.pdf>.
129. Пандемія covid-19 в ЄС: егоїзм, солідарність чи поширення впливу : Аналіт. записка програм ініціатив та сусідства та Європ. студій Ради зовніш. Рада зовніш. політики “Укр. призма”, 2020. 55 с.
URL: https://www.kas.de/documents/270026/8703904/UKR+2020+covid-19_economics_ukraine.pdf.
130. Повноваження центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сфері туризму та курортів : Закон України "Про туризм" № Стаття 10. URL: https://protocol.ua/ua/pro_turizm_stattya_10/.
131. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 09.06.2021 № 590 : станом на 6 лют. 2026 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п#Text>
132. Пасажирські перевезення: 63 млрд грн орієнтовного обсягу за рік і 29 млрд грн офіційно задекларованих - Юридична Газета. *Юридична газета*.
URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/pasazhirski-perevezennya-63-mlrd-grn-orientovnogo-obsyagu-za-rik-i-29-mlrd-grn-oficiyno-zadeklarovan.html>.
133. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
134. Розвиток заповідної справи в Україні і формування пан'європейської екологічної мережі. *Проект ПРООН/ГЕФ «Зміцнення управління та фінансової*

стійкості національної системи природоохоронних територій в Україні» :

Матеріали Міжнар. науковопракт. конф., м. Рахів, 11 листоп. 2008 р. / ред. Ф. Д. Гамор. Рахів, 2008. С. 510. URL: <https://kbz.in.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf2008.pdf?ver=1744466560>.

135. Роль інновацій для розвитку туризму / Н. С. Кампов та ін. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2017. № 23. С. 246-255.

136. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. Т. 2, № 34. С. 24-27.

137. Реєстр туристичних маршрутів Закарпаття - Реєстр туристичних маршрутів Закарпаття - Портал відкритих даних Закарпаття. *Портал відкритих даних Закарпаття*. URL: <https://data.carpathia.gov.ua/dataset/93305811-bc7e-4184-8b54-e18befc07962/resource/cc31b6ee-121f-4b3d-b884-c2c60135e133>.

138. Родченко І. Ю., Щур Н. О., Гончаренко М. Ф. Інноваційні підходи до державного регулювання галузі туризму: досвід ЄС для України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2021. Т. 34, № 73. С. 162-167. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/29>.

139. Rybalchenko N. P. Analysis of the functioning of mechanisms state regulation of the tourist sphere in Ukraine. *Public administration and customs administration*. 2020. No. 4. P. 63-67. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.10>.

140. Рущенко Є. В. Світовий досвід публічного управління у сфері туризму. *Публічне управління та політика*. 2025. № 5. С. 1-8. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.07>.

141. Riabtsowa A. Reform of management powers in the sphere of use of natural resources in economic activity during the war in Ukraine. *Public administration and law review*. 2022. № 4. С. 24-33. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-4-24>.

142. Сенишин О. С. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / ред.: М. О. Горинь, О. О. Кундицький. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Ів. Франка, 2014. 334 с.
143. Савостенко Т. О. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності регіонів у контексті активізації економічного розвитку : монографія. Дніпропетровськ, 2013. 197 с.
144. Стрішенець О. М., Ляшенко О. М. Теоретичні аспекти туристичних кластерів як детермінант соціально-економічного розвитку регіону. *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки*. 2017. Т. 4, № 12. С. 7-13.
145. Старовойтенко О. А. Класифікація матеріально-технічної бази туризму як передумова регулювання туристичної діяльності. *Державні і ринкові методи регулювання соціальної сфери. Ін-т економіки НАН України*. 2001. С. 63-68.
146. Статистична інформація. *Сайт Державної служби статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm.
147. Статистика туризму в Україні. *НТО.UA*. URL: <https://academy.nto.ua/tourismstatistics.html>.
148. Spatial analysis of natural reserve fund of the Zakarpatska Oblast / V. V. Yavorska et al. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021. Vol. 30, no. 3. P. 597-606. URL: <https://doi.org/10.15421/112155>
149. Slava S., Chyniak V. Aspects of functioning of hotel enterprises of the Transcarpathian region in the conditions of a pandemic. *Odessa National University Herald. Economy*. 2021. Vol. 26, no. 2(87). URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-87-7>.
150. Стеченко Д. М. Науково-методичні основи підвищення ефективності використання природнорекреаційного потенціалу регіону. *Вісник ДІТБ. Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі загалом*. 2009. С. 117-125.
151. Скляр Г. Економічна сутність та закономірності розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 106-112.

152. Стратегія розвитку на 2021 - 2027 роки : Стратегія розвитку № 940.
URL: https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/uploaded-files/%20розвитку%20Івано-Франківської%20області_06.03.pdf.
153. Славів Р. В. Розвиток туристично-рекреаційної сфери Закарпатської області в контексті загальноукраїнських тенденцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 2(54). С. 71-78.
URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).71-78](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).71-78)
154. Семак Б. Б. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Львів. Львів, 2025. С. 504.
URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2025/MATERIALI25_sira.pdf.
155. Семак Б. Б. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції. *матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів*, м. Львів. Львів, 2017. С. 440.
URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2017.05.11-12_Conference_Zbirnik.pdf.
156. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Тернопіль, 15 жовт. 2015 р. Тернопіль, 2015. С. 322.
URL: https://tntu.edu.ua/storage/news/00002346/book_of_abstract.pdf.
157. Taran Y. I. Comparison between concepts of “governance”, “public administration” and “public management” in transformation processes of Ukraine. *"Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration"*. 2020. No. 2. P. 33-37. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/05>
158. Туризм в Україні : зб. норм.-прав. актів. Ужгород : ІВА, 2000. 280 с.
159. Термальні води Закарпаття. *Захід курорт*.
URL: <https://zahidkurort.com.ua/uk/termalni-vodi-zakarpattya/>.

160. Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності. м. Хмельницький. 2024. С. 159.
161. Тенденції розвитку туристичної індустрії в умовах глобалізації. *матеріали І-ої Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Ужгород, 27 квіт. 2017 р. Ужгород, 2017. С. 182.
URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ac5b4373-a974-4a84-8950-3074e5e3d9c3/content>.
162. Ukrinform. В Україні надходження туристичного збору торік зросли більш як на третину до 359 мільйонів. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4083869-v-ukraini-nadhodzenna-turisticnogo-zboru-torik-zrosli-bils-ak-na-tretinu-do-359-miljoniv.html>.
163. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування. Науковий вісник*. 2008. № 1. С. 2-11.
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>.
164. Фестивалі Закарпаття. *Anga Travel*. URL: https://anga.ua/articles/tsikava_ukraina/festyvali_zakarpattia.html.
165. Характеристика туристичних ресурсів окремих територій на прикладі Карпатського регіону та Буковини - Бібліотека BukLib.net. *BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22989/>.
166. Чухрай Н. І. Розроблення та доставка “інтегрованих рішень для споживачів”. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 329-338.
167. Чижмодій Я. Формування стратегії розвитку туризму в Закарпатті (з урахуванням досвіду європейських країн). *Міжнародний науковий вісник*. 2022. № 2. С. 174-187. URL: [https://doi.org/10.24144/2218-5348.2022.1-2\(25-26\).174-187](https://doi.org/10.24144/2218-5348.2022.1-2(25-26).174-187).
168. Шапран І. Теоретичні засади механізмів публічного управління галузі туризму. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-442-453](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-442-453).

169. Шапран І. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні. *Public administration aspects*. 2024. Т. 12, № 4. С. 73-82. URL: <https://doi.org/10.15421/152451>
170. Шевченко О. В. Шляхи відновлення інвестиційної активності в регіонах України в умовах економічної нестабільності. *NISD*. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/shlyakhi-vidnovlennya-investiciynoi-aktivnosti-v-regionakh>.
171. Ярошевська Т. В. Шляхи вдосконалення законодавства України у сфері охорони прав на географічні зазначення до європейських стандартів та Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 1. С. 42-46.
172. Якименко-Терещенко Н. В. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : монографія. Харків, 2025. 727 с. URL: <https://doi.org/10.20998/978-617-05-0527-9>.