




МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-013](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-013)

УДК 378.1:336.76
JEL D23, I23, H52

Віктор Володимирович ГРУЧКОВСЬКИЙ
аспірант, спеціальність 051 «Економіка»,
Одеський національний технологічний університет,
м. Одеса, Україна,
 <https://orcid.org/0009-0008-7040-2503>
grupagro0008@gmail.com

СТРАТЕГІЧНА ДОКТРИНА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ

***Анотація.** Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління туристичною сферою регіону. Глобалізаційні виклики, цифровізація економічних процесів та зростаюча конкуренція між туристичними дестинаціями актуалізують потребу у формуванні науково обґрунтованих стратегічних документів, здатних забезпечити сталий розвиток туристичної галузі в довгостроковій перспективі.*

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка моделі стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону, що інтегрує принципи сталості, інноваційності та кластерної організації туристичної діяльності.

Результати. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону як комплексної системи довгострокових цілей, принципів, механізмів та інструментів управління туристичною дестинацією в умовах глобалізаційних викликів, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції між регіонами. Доведено, що сучасна модель управління туристичною сферою повинна ґрунтуватися на інтеграції економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної збалансованості та інноваційної орієнтації, що забезпечує формування стійкої та адаптивної туристичної екосистеми. Розроблено модель стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону, яка поєднує ціннісно-цільовий блок, принципи сталого розвитку,

стратегічні пріоритети, механізми реалізації та систему очікуваних результатів. Встановлено, що ключовими інструментами реалізації доктрини є кластерний підхід, технології smart-tourism, механізми державно-приватного партнерства та інструменти smart-спеціалізації.

Висновки. Проведена оцінка реалізації стратегічних орієнтирів розвитку туристичної сфери Миколаївської області засвідчила наявність адаптивного потенціалу регіональної туристичної системи навіть в умовах воєнних викликів та втрати частини рекреаційного потенціалу. Встановлено нагальність посилення інституційної підтримки туристичної галузі, удосконалення системи маркетингового просування, розвитку цифрових сервісів, модернізації туристичної інфраструктури та формування сучасної системи кадрового забезпечення. Обґрунтовано, що подальший розвиток туристичної сфери регіону має базуватися на принципах інноваційності, мережевої взаємодії та інтеграції у національний і міжнародний туристичний простір.

Ключові слова: *стратегічна доктрина, сталий розвиток, туристична сфера, регіон, кластерний підхід, smart-tourism, інноваційна екосистема.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління туристичною сферою регіону. Глобалізаційні виклики, цифровізація економічних процесів та зростаюча конкуренція між туристичними дестинаціями актуалізують потребу у формуванні науково обґрунтованих стратегічних документів, здатних забезпечити сталий розвиток туристичної галузі в довгостроковій перспективі [1, с. 48]. Особливого значення набуває розробка стратегічної доктрини як системоутворювального документа, що визначає фундаментальні принципи, цілі та механізми розвитку туристичної сфери регіону.

За даними Всесвітньої туристичної організації, туризм забезпечує близько 10% світового ВВП та кожне десяте робоче місце на планеті [2, р. 15]. В Україні туристична сфера має значний потенціал для розвитку, однак реалізація цього потенціалу потребує формування комплексного стратегічного бачення, що враховує специфіку регіональних туристично-рекреаційних систем.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері стратегічного управління туризмом, питання формування стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону залишаються недостатньо розробленими. Існуючі підходи переважно фокусуються на окремих аспектах розвитку туризму, не забезпечуючи комплексного бачення взаємозв'язків між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними компонентами. Це зумовлює необхідність розробки цілісної стратегічної доктрини, яка інтегрує

різні виміри сталого розвитку та забезпечує системну координацію дій стейкхолдерів туристичної екосистеми.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичні засади стратегічного управління туризмом досліджували такі вітчизняні науковці, як Т.І. Ткаченко [3], Г.І. Михайліченко [4], О.І. Коркуна [5], П.В. Жук [6], О.І. Графська [1]. Питання кластеризації туристичної сфери висвітлені у працях Т.В. Марусей [7], З.А. Атаманчук [8], Ю.О. Юхновської [9]. Проблематику інноваційного розвитку туризму досліджували Н.В. Лохман [10], О.І. Гонта [11], А.С. Завербний [12]. Їхні праці формують методологічну основу для розроблення стратегічних підходів до управління туристичними дестинаціями.

Водночас, аналіз наукової літератури свідчить про відсутність комплексних досліджень, присвячених формуванню стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону як цілісного науково-методологічного конструкту.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість існуючих підходів до стратегічного планування у сфері туризму має фрагментарний характер і фокусується лише на окремих аспектих вимірах, не забезпечуючи комплексного бачення взаємозв'язків між екологічними, інноваційними та економічними компонентами дестинацій. Також у вітчизняній науці залишається невирішеною проблема методичного узгодження натуральних показників (туристичного потоку, ліжко-місць) та вартісних індикаторів (надходжень туристичного збору) у періоди структурних посткризових трансформацій і гострої воєнної нестабільності.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і розробці моделі стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону, що інтегрує принципи сталості, інноваційності та кластерної організації туристичної діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дає змогу розглядати туристичну сферу регіону як складну соціально-економічну систему, що функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища. Застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації для аналізу наукових підходів до стратегічного управління туризмом; структурно-функціональний аналіз – для визначення компонентів стратегічної доктрини; графічний метод – для візуалізації моделей та механізмів; компаративний аналіз – для порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічна доктрина сталого розвитку туристичної сфери регіону є системою фундаментальних принципів, концептуальних положень і стратегічних

орієнтирів, що визначають довгострокове бачення розвитку туризму та механізми його досягнення. На відміну від стратегії, яка має конкретний часовий горизонт та операційний характер, доктрина формулює базові цінності й незмінні принципи, що лежать в основі всіх стратегічних рішень [11, с. 142].

Теоретичний базис формування стратегічної доктрини формується на перетині кількох наукових парадигм: теорії регіонального розвитку, концепції сталого розвитку, інноваційної теорії та системного підходу до управління. Інтеграція цих методологічних засад дозволяє сформулювати комплексне бачення процесів розвитку туристичної сфери регіону в умовах динамічного зовнішнього середовища [13, с. 110-112].

Концепція сталого розвитку туризму, на думку дослідників, передбачає збалансоване поєднання трьох ключових компонентів: економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. З огляду на це, імплементація цих принципів у стратегічну доктрину потребує формування відповідних механізмів та інструментів, здатних забезпечити гармонізацію інтересів різних стейкхолдерів туристичної екосистеми регіону.

Дослідження Н.В. Лохман переконливо доводить, що інноваційний потенціал туристичних підприємств слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних у фракції: ресурсів, інноваційних можливостей та інноваційної готовності підприємства [10, с. 2–3]. Цей підхід базується на принципі доміно-експансії інноваційного потенціалу економічних систем, що передбачає різнорівневу взаємодію та взаємозалежність інноваційного потенціалу макро-, мезо-, мікро- та нано-рівнів.

Фундаментальні положення теорії кластеризації, сформульовані зарубіжними дослідниками, визначають кластер як групу географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних із ними організацій, що спільно діють у певному виді бізнесу та характеризуються спільністю напрямків діяльності. При цьому, адаптація кластерного підходу до специфіки туристичної галузі передбачає врахування її мультиплікативного характеру та тісного зв'язку з суміжними секторами економіки.

У свою чергу, З.А. Атаманчук констатує про потенційну спроможність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності регіонів за рахунок створення та розвитку туристичних інноваційних кластерів як ефективної форми сучасних партнерських відносин між місцевими державними органами, діловими колами та науковими й освітніми центрами [8]. Такий підхід реалізується в межах трикутника «Влада-Бізнес-Університет», що відповідає концепції потрійної спіралі інновацій.

На основі узагальнення теоретичних положень та аналізу практичного досвіду нами запропоновано модель стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону, представлену на рисунку 1.

Запропонована модель має ієрархічну структуру та включає п'ять взаємопов'язаних блоків: ціннісно-цільовий, принципи сталого розвитку, стратегічні пріоритети, механізми реалізації та очікувані результати, де:

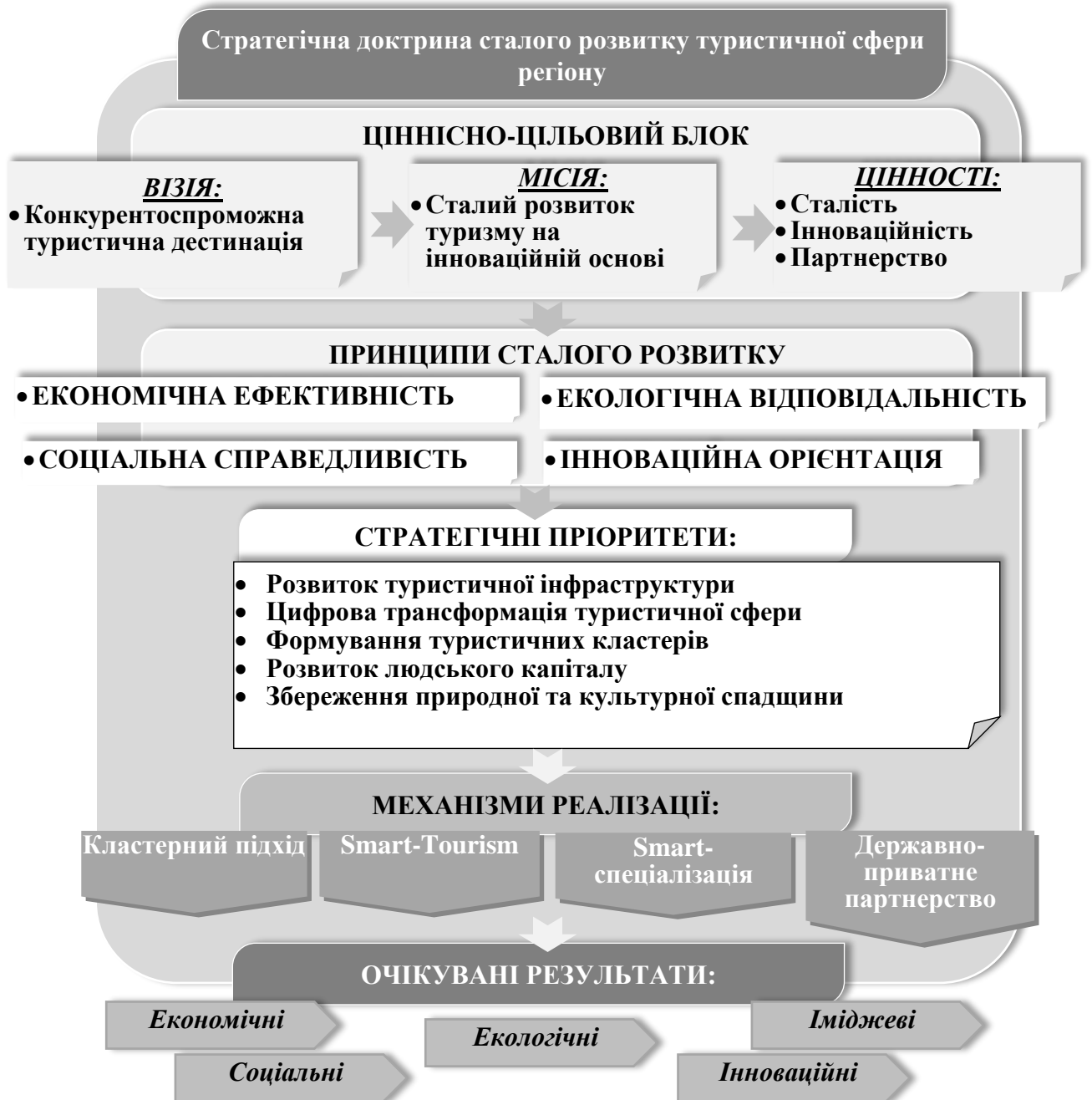


Рис. 1. Модель стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону

Джерело: розроблено автором

- **Ціннісно-цільовий блок** визначає фундаментальні орієнтири розвитку туристичної дестинації. Візія конкурентоспроможної туристичної дестинації європейського рівня трансформується у місію сталого розвитку на інноваційній основі та конкретизується через систему базових цінностей: сталість, інноваційність, партнерство та інклюзивність [14].

- **Принципи сталого розвитку** формують методологічну основу доктрини та включають 4 взаємопов'язані компоненти. Економічна ефективність передбачає забезпечення довгострокової рентабельності туристичної діяльності та справедливого розподілу економічних вигод. Соціальна справедливість орієнтує на повагу до соціокультурної автентичності місцевих громад та залучення їх до процесів розвитку. Екологічна відповідальність вимагає оптимального використання природних ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля. Інноваційна орієнтація спрямована на постійне оновлення туристичного продукту та впровадження передових технологій [15, с. 388].

- **Стратегічні пріоритети** визначають ключові напрями зосередження зусиль і ресурсів. Дослідження І.В. Кошкалди та О.А. Домбровської доводить наявність регіональних диспропорцій в ефективності застосування фінансово-інвестиційних, податкових, інституційних та інноваційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури [16, с. 91–92]. Це актуалізує потребу у формуванні диференційованих підходів до визначення пріоритетів з урахуванням специфічних характеристик регіону.

Досліджуючи інституційний базис реалізації стратегічної доктрини варто відмітити, що ефективність реалізації стратегічної доктрини значною мірою визначається якістю взаємодії між ключовими стейкхолдерами (органами влади, бізнес-структурами, науковими установами, місцевими громадами тощо). За таких умов, формування інтегрованої туристичної екосистеми передбачає створення механізмів координації інтересів та узгодження дій цих різномірних учасників задля досягнення спільних цілей розвитку [17, с. 147–148].

В сучасних умовах, концепція формування туристичної екосистеми базується на розумінні туризму як адаптивної складної, що включає різноманітні елементи та характеризується нелінійними взаємозв'язками між ними. На відміну від традиційного галузевого підходу, екосистемний погляд акцентує увагу на взаємозалежності учасників туристичної діяльності та важливості створення сприятливого середовища для їх розвитку [18].

Органи влади відіграють ключову роль у формуванні інституційного середовища функціонування туристичної сфери регіону, обумовлюючи розробку нормативно-правової бази, визначення стратегічних пріоритетів розвитку, забезпечення базової інфраструктури, регулювання ринкових відносин та контроль якості туристичних послуг [19, с. 37-39]. Водночас сучасні тенденції

свідчать про зміщення акцентів від прямого управління до створення умов для самоорганізації учасників ринку.

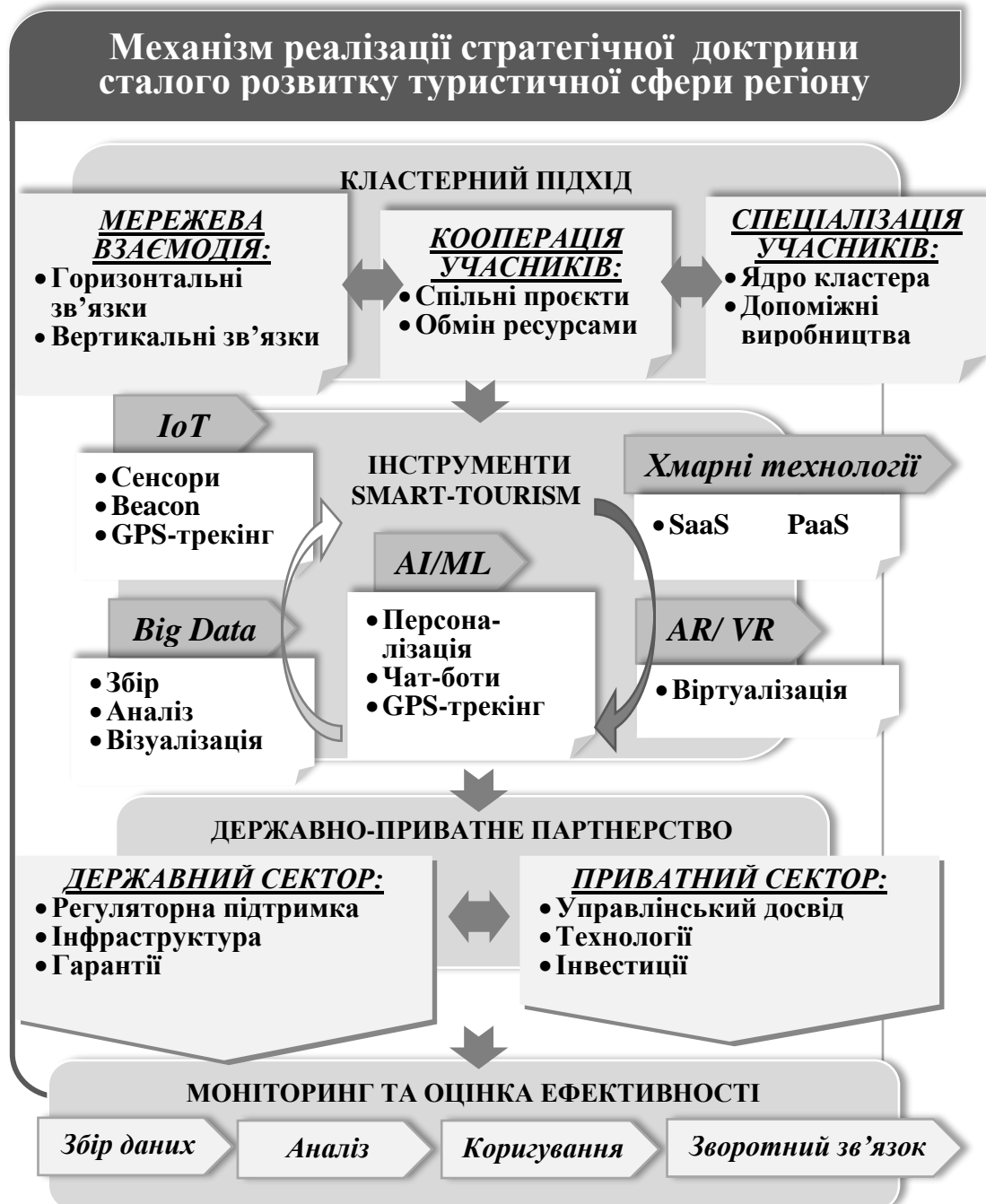


Рис. 2. Механізм реалізації стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону

Джерело: розроблено автором

Бізнес-структури є основними виробниками туристичного продукту та послуг і відіграють основоположну роль у створенні доданої вартості в межах туристичної екосистеми. При цьому, варто усвідомлювати нагальну необхідність визначення передумов управління підприємствами туристичного бізнесу на принципах кластеризації, що забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності [20, с. 128-129].

У свою чергу, наукові установи виконують важливу функцію генерації та трансферу знань у туристичній сфері. Університети, науково-дослідні інститути та коледжі забезпечують підготовку кваліфікованих кадрів, проведення досліджень та розробку інноваційних рішень для туристичної галузі.

Місцеві громади є важливими стейкхолдерами у розвитку туризму, оскільки саме вони безпосередньо відчують як позитивні, так і негативні наслідки туристичної діяльності. Залучення громад до процесів планування та управління туризмом є необхідною умовою забезпечення соціальної прийнятності туристичного розвитку.

Реалізація стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону на основі кластерного підходу та *smart-tourism* вимагає формування відповідного організаційно-економічного механізму, який забезпечить практичне втілення доктринальних положень і координацію дій різних стейкхолдерів. На рисунку 2 наведено схему механізму реалізації стратегічної доктрини.

Кластерний підхід є методологічною основою механізму, оскільки забезпечує системну інтеграцію зусиль різних учасників туристичної діяльності. За визначенням Марусей Т.В., забезпечення сталого економічного розвитку регіонів із туристичною інфраструктурою шляхом створення туристичних кластерів є початковим етапом реалізації стратегії розвитку туризму в Україні [7]. Відтак, кластерний підхід постає як ефективний механізм інтеграції зусиль різних стейкхолдерів задля досягнення синергетичного ефекту.

У свою чергу, цифрова трансформація туристичної сфери зумовлює необхідність інтеграції інструментів *smart-tourism* у механізм реалізації доктрини. Концепція *smart-tourism* передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності управління туристичною дестинацією, покращення якості туристичного досвіду та оптимізації використання ресурсів [21, с. 1–3]. Ключовими технологіями *smart-tourism* є: Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та технології доповненої реальності (AR/VR).

Численні наукові розробки доводять, що цифровізація є новою парадигмою управління розвитком туризму, яка трансформує традиційні бізнес-моделі та створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій [22, с. 1–6]. Впровадження цифрових платформ забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, координацію дій учасників і надання інноваційних цифрових послуг туристам.

Забезпечення ефективної реалізації стратегічної доктрини вимагає значних інвестицій в інфраструктуру, маркетинг та інновації, що зумовлює необхідність залучення приватного капіталу. Державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним механізмом поєднання ресурсів і компетенцій державного та приватного секторів для досягнення спільних цілей розвитку туристичної дестинації [23, с. 1–3]. При цьому, наукові дослідження визначають стратегічні напрямки сталого туризму через державно-приватні партнерства, наголошуючи на необхідності адаптації міжнародного досвіду ДПП до специфічних умов України. До того ж, ефективне ДПП у туристичній сфері потребує чіткого розподілу ризиків та вигод між партнерами, а також формування прозорих механізмів координації тощо.

У контексті реалізації стратегічної доктрини механізм ДПП включає кілька форм співпраці: концесії (передача приватному партнеру права на управління об'єктом туристичної інфраструктури), спільні підприємства (створення юридичних осіб за участі державного та приватного партнерів), контракти на управління (передача функцій управління об'єктом приватному оператору) [3, с. 113–115].

Дослідження Л.А. Бондаренко свідчить про важливість економічного механізму в управлінні розвитком регіональних туристичних ринків, що передбачає активне використання інструментів державно-приватного партнерства [24, с. 88–89]. ДПП дозволяє залучити приватні інвестиції до розвитку туристичної інфраструктури, забезпечити ефективне управління об'єктами та розподілити ризики між партнерами.

Стратегічне управління туристичною сферою на сучасному етапі вимагає врахування принципів розумної («smart»)-спеціалізації, які набули поширення в Європейському Союзі як основа регіональної інноваційної політики. Розумна («smart»)-спеціалізація у сфері туризму передбачає ідентифікацію унікальних конкурентних переваг регіону, концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку та формування інноваційних екосистем, здатних генерувати нові туристичні продукти та послуги [6, с. 17–18]. Де сам процес розумної («smart»)-спеціалізації туризму включає кілька етапів: аналіз регіонального контексту (ресурси, потенціал, обмеження), визначення унікальних конкурентних переваг, ідентифікація пріоритетних напрямів розвитку, формування інноваційної

екосистеми та моніторинг і оцінювання результатів. Ключовим елементом цього процесу, що узгоджується з принципами смарт-спеціалізації, є підприємницьке відкриття (новаторство) – виявлення нових можливостей для інновацій через взаємодію учасників екосистеми [25] та необхідність формування диференційованого туристичного продукту, здатного конкурувати на глобальному ринку.

В умовах сучасної глобалізації та цифрової трансформації формування інноваційних екосистем є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності туристичної сфери регіону. Інноваційна екосистема туризму являє собою динамічну мережу взаємопов'язаних суб'єктів (підприємств, наукових установ, органів влади, громадських організацій), які взаємодіють для генерації, поширення та комерціалізації інновацій у туристичній сфері [5, с. 341–343], тоді як інноваційні туристичні кластери - є засобами ефективного впровадження інновацій [4, с. 341]. Відтак, кластерна організація туристичної діяльності створює передумови для інтенсифікації інноваційних процесів на регіональному рівні.

Інноваційна екосистема туризму виконує кілька ключових функцій: генерація інновацій (створення нових туристичних продуктів, послуг, технологій), дифузія інновацій (поширення знань та технологій між учасниками), комерціалізація інновацій (виведення інновацій на ринок), підтримка інновацій (фінансування, консультування, інфраструктура) [5].

Діагностика конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіону новітньої доби потребує застосування комплексних наукових підходів, які враховують як кількісні, так і якісні параметри функціонування галузі [25, с. 22].

З огляду на це, система індикаторів ефективності реалізації стратегічної доктрини, що відображає різні виміри сталого розвитку туристичної сфери включає чотири групи показників, зокрема:

- *економічні*: обсяг туристичного потоку, доходи від туристичної діяльності, внесок туризму у ВРП, кількість суб'єктів туристичного бізнесу, обсяг інвестицій у туристичну інфраструктуру;
- *соціальні*: рівень зайнятості у туристичній сфері, середня заробітна плата, рівень задоволеності місцевих громад розвитком туризму, доступність туристичних послуг для різних соціальних груп;
- *екологічні*: екологічний слід туристичної діяльності, частка екологічно сертифікованих підприємств, обсяг відходів на одного туриста, стан природних рекреаційних ресурсів;

- *інноваційні показники*: частка інноваційної продукції у туристичній сфері, кількість впроваджених інновацій, рівень цифровізації туристичних послуг, обсяг витрат на R&D тощо. [26, с. 228-230].

Стратегічний вектор розвитку туристичної сфери Миколаївської області полягає у формуванні сучасного, конкурентоспроможного та економічно ефективного туристичного комплексу, інтегрованого у національний і міжнародний туристичний простір. Реалізація такого напрямку передбачає створення умов для сталого функціонування галузі на основі раціонального використання природно-рекреаційного, історико-культурного та інфраструктурного потенціалу регіону. У перспективі туристична індустрія має стати одним із ключових драйверів соціально-економічного зростання області, забезпечуючи активізацію інвестиційної діяльності, розвиток малого і середнього підприємництва, збільшення зайнятості населення та зростання надходжень до місцевих бюджетів [27, 28].

Вище зазначені положення туристичної складової обґрунтовані в межах Оперативної цілі 1.4 «Розвиток туристичної та курортної індустрії» та Завдання 2.5 «Розвиток туристичної та курортної індустрії» в актуалізованій редакції Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року.

Водночас розвиток туристичної галузі сприятиме підвищенню рівня та якості життя населення, стимулюватиме модернізацію транспортної, сервісної й комунальної інфраструктури, а також формуванню позитивного іміджу регіону на національному та міжнародному рівнях.

З огляду на стратегічний вектор посилення інтеграції Миколаївської області у світовий туристичний ринок через впровадження інноваційних підходів до управління туристичними ресурсами, цифровізацію туристичних послуг, розвиток міжрегіонального та міжнародного співробітництва, особливого значення набуває питання оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туристичної сфери регіону.

Динаміка надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів Миколаївської області впродовж 2019-2025 рр. (табл. 1) демонструє виразну циклічність, детерміновану дією зовнішніх шоків не виробничого характеру. Пікове значення показника у 2021 р. (5 420,0 тис. грн), яке на 158,1% перевищило рівень пандемічного 2020 р., засвідчило відновлювальний потенціал регіональної туристичної системи та ефект відкладеного попиту після зняття коронавірусних обмежень. Водночас обвальне падіння у 2022 р. (-85,4%) є кількісним відображенням повномасштабної структурної кризи галузі, спричиненої військовою агресією та фактичною втратою морського рекреаційного сегменту.

Таблиця 1

Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів Миколаївської області (2019-2025 рр.)

Рік	Туристичний збір, тис. грн	Темп зростання до попереднього року, %	Виконання плану, %
2019	3 850,0	—	102,5
2020	2 100,0	-45,5	68,2
2021	5 420,0	+158,1	94,8
2022	789,0	-85,4	23,1
2023	897,3	+13,7	54,4
2024	1 536,0	+71,2	67,2
2025 (10 міс.)	1 558,7	+15,6*	84,3

Джерело: складено на основі даних Департаменту економічного розвитку Миколаївської ОВА, [29]

Примітка: *порівняно з аналогічним періодом 2024 року

Симптоматично, що подальша траєкторія (2023-2025 рр.) характеризується стабільним, проте уповільненим відновленням: середньорічний темп приросту становить близько 33%, що свідчить про формування нової адаптивної моделі туристичного господарювання, орієнтованої на внутрішні (континентальні) рекреаційні ресурси. Показник виконання плану на рівні 84,3% за десять місяців 2025 р. слід інтерпретувати як підтвердження реалістичності актуалізованих планових орієнтирів та посилення фіскальної дисципліни в адмініструванні збору.

Таблиця 2

Кількість туристів, які відвідали Миколаївську область (2019-2025 рр.)

Рік	Кількість туристів, тис. осіб	Планові показники стратегії, тис. осіб	Рівень досягнення, %
2019	250,0	—	—
2020	180,0	—	—
2021	220,0	—	—
2022	25,0	80,0	31,3
2023	80–100	80,0	100,0–125,0
2024	120,0	120,0	100,0
2025 (оцінка)	130–140	150,0	86,7–93,3
2027 (план)	—	150,0	—

Джерело: складено на основі даних Миколаївської ОВА [29]

Динаміка кількості туристів у регіоні відображає класичну V-подібну криву посткризового відновлення (табл. 2). Особливої уваги заслуговує той факт, що у 2023-2024 рр. фактичні показники досягали або перевищували планові орієнтири, попри триваючий безпековий контекст. Це є нетривіальним результатом, який свідчить про: *успішну переорієнтацію туристичного попиту на нові продукти та локації; зміщення цільової аудиторії в бік внутрішнього організованого та самодіяльного туризму; підвищення еластичності пропозиції туристичних послуг у нечорноморських районах області.*

Прогнозований рівень досягнення планового показника 2025 р. (86,7–93,3%) демонструє наявність помірного, але стійкого розриву між амбіційними цілями стратегії та реальними операційними можливостями галузі в умовах продовження воєнного стану.

Таблиця 3

Порівняння планових та фактичних індикаторів туристичної сфери Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року

Індикатор	Базовий рівень (2021)	План 2025	Факт 2025	Відхилення, %	План 2027
Кількість туристів, тис. осіб	220,0	120,0	130–140	+8,3...+16,7	150,0
Туристичний збір, тис. грн	5 420,0	1 650,0	1 558,7*	-5,5	1 850,0
Кількість закладів розміщення, од.	271	350	~400	+14,3	400
Кількість ліжко-місць, тис.	3,0	30,0	37,0	+23,3	40,0
Кількість туристичних інформаційних центрів, од.	2	4	3	-25,0	5

Джерело: складено на основі даних [27, 28], звітів Миколаївської ОВА [29]

Примітка: *за 10 місяців 2025 року

Найбільш концептуально значущим є виявлений феномен *асиметричного виконання стратегічних індикаторів*. Натуральні показники табл. 3 (туристичний потік, заклади розміщення, ліжко-місця) демонструють перевиконання планових значень на 8–23%, тоді як вартісні показники (туристичний збір) залишаються в зоні негативного відхилення (-5,5%). Така асиметрія є типовою для пострецесійних періодів і пояснюється:

- зростанням частки *неформального та малобюджетного туризму* (сільський зелений, самостійні подорожі, одноденні поїздки);
- скороченням середньої тривалості перебування туриста та середнього чека;
- уповільненою адаптацією системи адміністрування збору до нових форматів розміщення (садиби, глемпінги, приватний сектор).

Невиконання плану щодо туристичних інформаційних центрів (-25%) сигналізує про слабку ланку інституційної інфраструктури – критично важливого елементу для просування регіонального турпродукту.

Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі (табл. 4) демонструє стійку тенденцію до відновлення (+51,7% у 2023 р. та +18,0% у 2024 р.), однак абсолютний рівень 2024 р. (25,6 млн грн) сягає лише 55,8% довоєнного. Особливо тривожним є зниження частки Миколаївщини у загальноукраїнському обсязі – з 2,06% у 2021 р. до 0,87% у 2024 р. Цей показник є *індикатором відносного послаблення конкурентних позицій регіону* на національному туристичному ринку, де західні області (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська) суттєво наростили свою частку завдяки безпековим перевагам та припливу внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 4

Податкові надходження від туристичної галузі Миколаївської області (2021-2024 рр.)

Рік	Податкові надходження, млн грн	Темп зростання до попереднього року, %	Частка в Україні, %
2021	45,9	—	2,06
2022	14,3	-68,8	0,92
2023	21,7	+51,7	1,06
2024	25,6	+18,0	0,87

Джерело: Державне агентство розвитку туризму України, [30]

Таблиця 5

Структура туристичного потоку Миколаївської області за напрямками (2024-2025 рр.)

Туристична локація	Частка у загальному потоці, %	Динаміка 2025/2024, %
РЛП «Тилігульський»	35,2	+28,5
Активський каньйон	18,7	+15,3
Мигійські пороги	14,5	+12,8
Крафтові виробництва та гастротуризм	12,3	+45,2
Історико-культурні об'єкти	10,8	+8,4
Інші локації	8,5	+5,2

Джерело: складено на основі даних Департаменту економічного розвитку Миколаївської ОВА [29]

Структурний аналіз туристичного потоку 2024-2025 рр. фіксує концептуально нову географію туристичних дестинацій Миколаївщини (табл. 5). Домінування Регіонального ландшафтного парку «Тилігульський» (35,2%) свідчить про формування *полюсу зростання екотуризму* регіонального значення. Випереджаюча динаміка крафтових виробництв та гастротуризму (+45,2%) є відображенням загальноєвропейського тренду на досвідно-орієнтовані (experience-based) туристичні продукти та локальну ідентичність як основу конкурентоспроможності.

Сукупно ТОП-3 природні локації акумулюють 68,4% турпотoku, що, з одного боку, підтверджує природно-рекреаційну спеціалізацію оновленої моделі, а з іншого – формує *ризик надмірної концентрації туристичного навантаження* на обмеженому переліку об'єктів з відповідними екологічними наслідками.

Зважена оцінка ефективності реалізації стратегії на рівні 71,45% методологічно обґрунтована та відображає диференційовану картину виконання різних блоків стратегічних завдань (табл. 6). Найвищі бали отримали інфраструктура (95) та туристичний потік (87), що підтверджує операційну стійкість галузі. Натомість критично низькі значення за блоками фінансових надходжень (42) та маркетингу і просування (55) окреслюють пріоритетні напрями коригуючих управлінських впливів.

Таблиця 6

**Інтегральна оцінка ефективності реалізації Стратегії розвитку
Миколаївської області на період до 2027 року
(ОЦ 1.4. «Розвиток туристичної та курортної індустрії»)**

Напрямок оцінки	Вага, %	Рівень досягнення (0-100)	Зважена оцінка
Туристичний потік	25	87	21,75
Фінансові надходження	25	42	10,50
Інфраструктура	20	95	19,00
Диверсифікація продукту	15	78	11,70
Маркетинг та просування	10	55	5,50
Кадрове забезпечення	5	60	3,00
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	100	—	71,45

Джерело: розрахунки автора

У стандартних умовах мирного часу такий показник кваліфікувався б як посередній, однак з урахуванням екстремального характеру операційного середовища 2022–2025 рр. його слід інтерпретувати як *свідчення інституційної*

резильєнтності регіональної системи управління туристичною галуззю. Жодна довоєнна стратегія розвитку туризму не передбачала сценарію тривалої воєнної агресії, втрати морського узбережжя та масової міграції населення, відтак сам факт збереження керованості галузі та досягнення значної частини показників є нетривіальним результатом.

Адаптивність як стратегічна компетенція в даному аспекті визначає феномен швидкої переорієнтації туристичних потоків на внутрішні континентальні локації (Тилігульський лиман, Актівський каньйон, Мигійські пороги), що демонструє наявність у регіональній системі управління гнучких механізмів стратегічного маневрування. Це має фундаментальне значення для теорії регіонального менеджменту, оскільки засвідчує можливість часткової компенсації втрати ключового ресурсного активу (морського узбережжя) через мобілізацію раніше недоексплуатованих природно-рекреаційних активів. Однак така адаптація має об'єктивні межі: ємність континентальних дестинацій обмежена як з природоохоронної, так і з логістичної точки зору.

З іншого боку, феномен часткового досягнення цілей виявляє важливу методологічну проблему стратегічного планування – неспівмірність натуральних і вартісних індикаторів у періоди структурних трансформацій. Перевиконання планів за кількістю туристів при недовиконанні за фінансовими показниками свідчить про необхідність перегляду самої архітектури стратегічного цілепокладання – переходу від кількісних метрик до якісних показників (середній чек, тривалість перебування, повторні візити, рівень задоволеності), які точніше відображають економічну ефективність галузі.

При цьому, структурна трансформація туристичного продукту регіону має не кон'юнктурний, а фундаментальний характер. Перехід від масового пляжного туризму до екологічного, сільського та гастрономічного формує нову економічну ідентичність туристичної Миколаївщини, яка залишатиметься актуальною й після відновлення доступу до морського узбережжя. Це створює передумови для формування двополюсної моделі: приморський масовий туризм + континентальний нішевий туризм, що загалом підвищує стійкість галузі до зовнішніх шоків.

Сценарний прогноз розвитку туристичної сфери Миколаївської області, представлений у таблиці 8, засвідчує наявність суттєвої варіативності подальших траєкторій розвитку галузі залежно від безпекових, економічних та інституційних умов. Водночас усі сценарії демонструють збереження потенціалу туристичної сфери для поступового відновлення навіть в умовах тривалого впливу воєнних ризиків.

Таблиця 8

Сценарний прогноз розвитку туристичної сфери Миколаївщини

Показник	2025 (факт)	2027 (план)	Оптиміс- тичний сценарій	Базовий сценарій	Песиміс- тичний сценарій
Туристичний потік, тис. осіб	135	150	200	160	120
Туристичний збір, тис. грн	1 800*	1 850	3 500	2 200	1 500
Податкові надходження, млн грн	28	35	50	38	25
Кількість робочих місць, тис.	3,5	4,5	6,0	4,8	3,2

Джерело: прогнозні розрахунки автора

Примітка: *прогноз на кінець 2025 року

Оптимістичний сценарій передбачає зростання туристичного потоку до 200 тис. осіб, що на 48,1% перевищує фактичний рівень 2025 року та на 33,3% – плановий орієнтир 2027 року. Така динаміка можлива за умови стабілізації безпекової ситуації, часткового відновлення доступу до приморських територій, активізації інвестиційних процесів та ефективної реалізації заходів з маркетингового просування регіону. Водночас прогнозоване збільшення туристичного збору до 3,5 млн грн і податкових надходжень до 50 млн грн свідчить про потенціал переходу від моделі кількісного відновлення до моделі економічно ефективного розвитку галузі.

Особливої уваги заслуговує прогноз щодо зайнятості у туристичній сфері. Навіть за базового сценарію кількість робочих місць може зрости до 4,8 тис., що підтверджує значний мультиплікаційний ефект туризму для регіональної економіки.

Загалом результати сценарного прогнозування підтверджують, що подальший стратегічний розвиток туристичної сфери Миколаївщини матиме виразно адаптивний характер і визначатиметься не лише ресурсним потенціалом регіону, а насамперед ефективністю стратегічного управління, рівнем інституційної підтримки та швидкістю інтеграції сучасних моделей туристичного розвитку в умовах посткризової трансформації економіки, зокрема через ефективну реалізацію обґрунтованих рекомендацій для досягнення цілей до 2030 року:

- посилення цифровізації туристичних сервісів та інтеграція в національний туристичний дашборд;
- розвиток меморіального туризму як нового стратегічного напрямку;
- формування туристичного кластера на базі Тилігульського лиману;
- залучення інвестицій через механізми державно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури;
- підготовка кадрів для туристичної індустрії тощо.

Реалізація Стратегії розвитку туристичної сфери Миколаївської області в період 2021-2025 рр. являє собою унікальний для української та європейської практики кейс адаптивного стратегічного управління в умовах екзистенційної кризи. Результати, отримані регіоном, демонструють принципову можливість збереження керованості розвитком туристичної галузі навіть в умовах втрати ключових ресурсних активів та системних безпекових обмежень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону як комплексної системи довгострокових цілей, принципів, механізмів та інструментів управління туристичною дестинацією в умовах глобалізаційних викликів, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції між регіонами. Доведено, що сучасна модель управління туристичною сферою повинна ґрунтуватися на інтеграції економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної збалансованості та інноваційної орієнтації, що забезпечує формування стійкої та адаптивної туристичної екосистеми.

У ході дослідження розроблено модель стратегічної доктрини сталого розвитку туристичної сфери регіону, яка поєднує ціннісно-цільовий блок, принципи сталого розвитку, стратегічні пріоритети, механізми реалізації та систему очікуваних результатів. Встановлено, що ключовими інструментами реалізації доктрини є кластерний підхід, технології smart-tourism, механізми державно-приватного партнерства та інструменти smart-спеціалізації, здатні забезпечити синергетичний ефект від взаємодії органів влади, бізнесу, наукових установ і місцевих громад.

Проведена оцінка реалізації стратегічних орієнтирів розвитку туристичної сфери Миколаївської області засвідчила наявність адаптивного потенціалу регіональної туристичної системи навіть в умовах воєнних викликів та втрати частини рекреаційного потенціалу. Визначено, що сучасна трансформація туристичної моделі регіону супроводжується переорієнтацією на екологічний, гастрономічний, сільський та активний туризм, що формує нову спеціалізацію туристичної сфери Миколаївщини та підвищує її стійкість до зовнішніх шоків.

Водночас результати дослідження підтвердили необхідність посилення інституційної підтримки туристичної галузі, удосконалення системи маркетингового просування, розвитку цифрових сервісів, модернізації туристичної інфраструктури та формування сучасної системи кадрового забезпечення. Обґрунтовано, що подальший розвиток туристичної сфери регіону має базуватися на принципах інноваційності, мережевої взаємодії та інтеграції у національний і міжнародний туристичний простір.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у цьому контексті пов'язані з поглибленим вивченням механізмів впровадження інструментів розумної спеціалізації (smart-спеціалізації) та

передових технологій smart-tourism (Big Data, IoT, штучного інтелекту, хмарних обчислень та AR/VR візуалізації) для підвищення міжнародної конкурентоспроможності регіональних туристичних систем. Особливу увагу в майбутніх наукових розвідках варто приділити розробці адаптивних бізнес-моделей меморіального туризму як нового стратегічного напрямку післявоєнного відновлення територій та деталізації довгострокових економетричних моделей оцінювання ємності континентальних рекреаційних локацій з урахуванням екологічних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Смовженко Т. С., Графська О. І. Оцінювання потенціалу розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці регіонів України. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 44-57. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001173287>
2. UNWTO. *World Tourism Barometer*. Madrid : UNWTO, 2024. 36 p.
3. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с.
4. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія. Київ : КНТЕУ, 2012. 608 с.
5. Коркуна О.І. Потенціал туристично-рекреаційної сфери у розвитку економіки територіальних громад України : монографія. Львів : ЛДУФК ім. І. Боберського, 2020. 278 с.
6. Жук П. В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 17-24. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001446204>
7. Марусей Т.В. Туристичні кластери як інноваційний інструмент розвитку регіональних ринків туристичних послуг. *АГРОСВІТ*. 2025. № 12. С. 96-102. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.12.96
8. Атаманчук З.А. Туристичні кластери як механізм генерації та поширення інновацій. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=11286> (дата звернення: 15.03.2026).
9. Юхновська Ю.О. Теоретичний підхід до визначення економічної категорії "туристичний кластер". *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1. С. 131-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6
10. Лохман Н.В. Розвиток інноваційного потенціалу туристичних підприємств: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро : ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», 2019. 478 с.
11. Гонта О.І. Імпульси регіонального розвитку на основі кластеризації сфери туризму та рекреації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 142–150.


12. Завербний А. С., Залізна Л. В., Озарко К. С. Теоретико-прикладні засади інституційного забезпечення туристично-рекреаційної сфери України за умов діджиталізаційно-інтелектуалізаційних та євроінтеграційних умов. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-5>
13. Полянничко О.В. Екосистемний підхід в рекреаційно-туристичній сфері в умовах трансформації економіки України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6 (248) С. 110–120. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/248/pdf/110-120.pdf>
14. Роїк О.Р. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 58–61. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
15. Попадинець Н.М., Галаченко О.О., Графська О.І., Данило Я.І. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю як основа розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону: вітчизняна та міжнародна практики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 388–392. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-62>
16. Кошкалда І.В., Домбровська О.А. Економічний механізм формування конкурентоспроможної туристичної інфраструктури регіонів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 1. С. 91–95. URL: <https://ujae.org.ua/ekonomichnyj-mehanizm-formuvannya-konkurentospromozhnoyi-turystychnoyi-infrastruktury-regioniv/>
17. Борецька Н.П., Крапівіна Г.О. Напрями дослідження розвитку туристично-рекреаційної сфери як об'єкта державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 147–154. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napryami-doslidzhennya-rozvitku-turistichno-rekreatsiyanoi-sferi-yak-ob-ekta-derzhavnogo-upravlinnya>
18. Pearce D.G. *Tourism Development*. Harlow : Pearson Education, 1995. 320 р.
19. Гавран В.Я. Управління інвестиційною діяльністю в рекреаційно-туристичній сфері : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2002. 166 с.
20. Нікітенко К.С. Визначення передумов управління підприємствами туристичного бізнесу на принципах кластеризації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 128-133. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.14>
21. Нікітенко К.С. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 314-320. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.37>



22. Нікітенко К.С. Дослідження наукових підходів до формування дефініції «менеджмент безпеки туризму». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 22. С. 323-330. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.37>
23. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 48. Ст. 32.
24. Бондаренко Л.А. Економічний механізм в управління розвитком регіональних туристичних ринків. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 88-94. URL: <https://orcid.org/0000-0003-4904-7435>
25. Жук П.В. Оцінювання конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіону: наукові підходи. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 4 (156). С. 22–28.
26. Алієва А.Ю. Сучасні бізнес-моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 228-235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-27>
27. Програма розвитку туризму і курортів Миколаївської області на 2021-2023 рр. (затверджено рішення Миколаївської обласної ради 23.12. 2020 року №3). <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/16111534666008403ad2055.pdf>
28. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно. (затверджено рішення Миколаївської обласної ради 23.12. 2020 року №2). https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/Image/POSTKOM/3_strategij_dod01.pdf
29. Миколаївська обласна державна/військова адміністрація. Офіційний сайт. URL: <https://mk.gov.ua/ua/home/>
30. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>

Viktor HRUCHKOVSKIY

Graduate Student, specialty 051 «Economics»,
Odesa National University of Technology,
Odesa, Ukraine,

 <https://orcid.org/0009-0008-7040-2503>
grupagro0008@gmail.com

STRATEGIC DOCTRINE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION'S TOURISM SECTOR

Abstract. The current transformative processes in the global economy necessitate a rethink of approaches to managing the region's tourism sector. The



challenges of globalization, the digitalization of economic processes, and growing competition among tourist destinations highlight the need to develop scientifically grounded strategic documents to ensure sustainable long-term development of the tourism industry.

The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a model of a strategic doctrine for the sustainable development of the region's tourism sector that integrates the principles of sustainability, innovation, and the cluster-based organization of tourism activities.

Results. The theoretical and methodological foundations for developing a strategic doctrine for the sustainable development of the region's tourism sector are presented as a comprehensive system of long-term goals, principles, mechanisms, and tools for managing a tourism destination amid the challenges of globalization, digital transformation, and intensifying regional competition. It is demonstrated that a modern model for managing the tourism sector must integrate economic efficiency, social responsibility, environmental balance, and an innovative orientation to foster a resilient and adaptive tourism ecosystem.

A model of a strategic doctrine for the sustainable development of the region's tourism sector has been developed, combining a set of values and objectives, principles of sustainable development, strategic priorities, implementation mechanisms, and a system of expected outcomes. It has been established that the key instruments for implementing the doctrine are the cluster approach, smart tourism technologies, public-private partnership mechanisms, and smart specialization tools.

Conclusions. The assessment of the implementation of strategic guidelines for the development of the tourism sector in the Mykolaiv region demonstrated the adaptive potential of the regional tourism system even amid military challenges and the loss of part of its recreational potential. The urgency of strengthening institutional support for the tourism industry, improving the marketing promotion system, developing digital services, modernizing tourism infrastructure, and establishing a modern human resources system has been established. It has been substantiated that the further development of the region's tourism sector should be based on the principles of innovation, networked interaction, and integration into the national and international tourism space.

Keywords: *strategic doctrine, sustainable development, tourism sector, region, cluster approach, smart tourism, innovation ecosystem.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026