

## ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ

**БАРНА Марта**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський торговельно-економічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-5248-9774>  
e-mail: [martabarna@ukr.net](mailto:martabarna@ukr.net)

**ЯБЛОНЬ Володимир**

Львівський торговельно-економічний університет  
<https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>  
e-mail: [iablон@gmail.com](mailto:iablون@gmail.com)

*У статті акцентовано увагу на питаннях формування й реалізації державної політики управління розвитком туристичного комплексу на прикладі Карпатського регіону України. Метою дослідження визначено обґрунтування елементів стратегії розвитку туристичного комплексу регіону. Наведено результати SWOT-аналізу розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України. Обґрунтовано сценарії (оптимістичний, песимістичний та прагматичний) розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України. Виявлено системні перешкоди, мета та стратегічні цілі стратегії розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України. Обґрунтовано стратегічні та операційні цілі стратегії розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України та індикатори їх реалізації.*

*Ключові слова: туризм, туристичний комплекс, регіон, державна політика, стратегія розвитку, елементи стратегування, стратегічне планування.*

## ELEMENTS OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST COMPLEX OF THE REGION

**BARNA Marta, IABLON Volodymyr**

Lviv University of Economics and Trade

*The article focuses on issues of formation and implementation of the state policy of managing the development of the tourist complex on the example of the Carpathian region of Ukraine. The purpose of the research is to substantiate the elements of the strategy for the development of the tourist complex of the region. The results of the SWOT analysis of the development of the tourist complex of the Carpathian region of Ukraine are presented. The scenarios (optimistic, pessimistic and pragmatic) of the development of the tourist complex of the Carpathian region of Ukraine are substantiated. The systemic obstacles, purpose and strategic goals of the development strategy of the tourist complex of the Carpathian region of Ukraine were identified. The strategic and operational goals of the strategy for the development of the tourist complex of the Carpathian region of Ukraine and the indicators of their implementation are substantiated. As a result of the identification of potential opportunities, challenges and threats, systemic defects of public management of tourism development in the regions of the Carpathian region of Ukraine, the relevance and advantages of the transition to a joint, unified and coordinated interregional policy in this area have been established and proven. It is about the adoption and implementation of the Strategy for the Development of the Tourist Complex of the Carpathian Region of Ukraine, the goal of which will be the managed, verified development of tourism as a complex, the realization of its potential in the economy, and the increase in the quality of life of the population. It was established that the achievement of the specified goal will be facilitated by the implementation of the following strategic goals: (1) formation and popularization of a joint tourist product; (2) achievement of a unified vision of modernization of the tourist complex of the region; (3) impact on increasing the resource potential of the tourist complex and the regional economy; (4) contribution to the realization of the potential of socio-economic development of territories; (5) smart diversification. It is important to adapt the Strategy toolkit to three possible scenarios: optimistic, pragmatic, pessimistic. In accordance with the specified conceptual provisions, other structural elements of the Strategy were formed, which are operational goals, tasks, implementation mechanisms and tools, financial support, monitoring and control methodology, etc.*

*Keywords: tourism, tourist complex, region, state policy, development strategy, elements of strategizing, strategic planning.*

БАРНА, М., & ЯБЛОНЬ, В. (2023). ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ. *Development Service Industry Management*, (4), 238–242. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(36))

BARNA, M., & IABLON, V. (2023). ELEMENTS OF THE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST COMPLEX OF THE REGION. *Development Service Industry Management*, (4), 238–242. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(36))

### Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Як відомо, стратегія є загальною візією, баченням, планом досягнення її розробником власної мети. У державній політиці стратегія є невід'ємним документом, у якому визначаються провідні положення

---

вирішення стратегічних завдань держави у певній комплексній сфері, проблемі. На підставі стратегії розробляються більш конкретизовані державні програми, орієнтовані на її імплементацію, чи ухвалюються окремі рішення в цілях формування й задіяння механізмів, інструментів, засобів державного регулювання.

Варто вказати на те, що в Україні, зокрема на регіональному рівні, не одноразово розроблялися й реалізувалися стратегії й програми розвитку туризму, курортів і т. п. Практично у всіх чинних стратегіях регіонального розвитку областей Карпатського регіону України поступ туризму визнано одним зі пріоритетних (що логічно й закономірно) і цьому питанню приділено велику увагу. Примітно, що у Львівській та Чернівецькій областях розвиток туризму винесено в ранг однієї з стратегічних цілей (Стратегічна ціль 5. Туристична привабливість та Стратегічна ціль 1. Підвищення конкурентоспроможності регіону шляхом сталого розвитку сільського господарства, переробної промисловості та туризму відповідно); у Закарпатській та Івано-Франківській областях розвиток туризму передбачено з-поміж оперативних цілей (а саме 2.3. Розвиток туристичної та оздоровчої сфери; 1.3. Розвиток туристично-рекреаційної сфери відповідно).

Однак, стверджувати про те, що потенціал туризму українських Карпат реалізовано в повній мірі й ця галузь забезпечує відповідний внесок в регіональну економіку, розквіт суміжних галузей та зростання якості життя місцевого населення, не приходиться. Відтак, слід вести мову про вдосконалення стратегічних і тактичних засад державної політики забезпечення розвитку туристичного комплексу регіону..

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Різноманітним аспектам формування та реалізації державної політики розвитку та реалізації потенціалу туризму і туристичного комплексу різних регіонів України присвячені публікації таких науковців, як Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. [1, С. 161-172], Забалдіна Ю. Б., Ліщинський О. Л. [2, С. 406–410], Забуранна Н. [3, С. 32–41], Івченко Л. О., Погуда Н. В., Вовк К. М. [4], Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В. [11, С. 117-123], Мамотенко Д. Ю., Безхлібна А. П., Гресь-Євреїнова С. В. [5], Марценюк Л. В. [6, С. 76–82], Михайліченко Г. І. [7, С. 115–123], Світлична В. Ю., Александрова С. А. [8], Святохо Н. В. [9, С. 95–98], Торяник В. М., Джинджоян В. В. [10] та інші.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

Водночас, в економічній літературі відсутні напрацювання, які б відповідали рівню деталізованих документів – вказівок для державної політики. Відтак, актуалізується завдання розробки стратегії державної політики розвитку туристичного комплексу країни / регіону / території тощо.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування елементів стратегії розвитку туристичного комплексу регіону.

#### **Виклад основного матеріалу**

Будь-який стратегічний документ ґрунтується на інформаційно-аналітичній базі стосовно загальної (однак деталізованої) характеристики стану розвитку об'єкта дослідження, в даному випадку – туристичного комплексу областей Карпатського регіону України, що було здійснено в попередньому розділі дослідження. На цій основі формується SWOT-аналіз розвитку туристичного комплексу шляхом виділення його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища розвитку.

У даному випадку ведемо мову про 3 стратегічних альтернативи (рис. 1), коли найбільш вірогідним є прагматичний сценарій, за якого в середньостроковій перспективі слід очікувати на продовження війни, відповідно, збереження обмеженого попиту на туристичні послуги в Карпатському регіоні України як з причин зменшення чисельності населення в країні, зниження доходів та звуження платоспроможного попиту, загальної дестабілізації соціально-економічної ситуації тощо, так і через безпекові виклики і повне призупинення в'їзного туризму.

Відтак, регіональну політику слід орієнтувати в першу чергу на збереження існуючого потенціалу, а саме в таких напрямках, як інтелектуально-кадровий ресурс та людський потенціал, навколишнє природне середовище, існуючий бізнес, особливо мікро- та малий (т. зв. підприємницький потенціал), історико-культурна спадщина, інфраструктура тощо.

Прагматичний сценарій не передбачає оптимістичних настроїв відносно швидкого відновлення попиту на туристичні послуги, як, до прикладу, в доковідний період, відповідно нарощення обсягів туристів та масштабів надання туристичних послуг, збільшення доходів й реінвестування прибутку. Відтак, для суб'єкта управління розвитком туристичного комплексу регіону важливо зберегти прийнятну інвестиційну активність та гарантувати планомірний поступ туристичного і суміжних з ним видів бізнесу.

Вже на таких засадах у середньостроковій перспективі можна буде закласти всі необхідні умови та перейти до сталого поетапного строкового збалансованого і системного розвитку туристичного комплексу, в основі якого – єдиний підхід до планування і, власне, забезпечення поступу туризму водночас в усіх областях регіону. За прагматичного сценарію розвиток не буде швидким, однак буде сталим і поступовим, на чітко визначеній стратегічній і системній основі.

У разі перебігу подій за оптимістичним сценарієм регіональним та місцевим органам державного управління слід в більшій мірі активувати інвестиційні процеси у так звані проєктні заходи, іншими словами – проєктний підхід до розбудови мережі стратегічно важливих інфраструктурних та безпосередньо туристичних об'єктів, а також активувати транскордонну співпрацю в межах спільного інвестування в розвиток туризму та популяризацію туристичних послуг у Карпатах.

Натомість, песимістичний сценарій може призвести до банкрутства багатьох туристичних підприємств, погіршення загальної та туристичної інфраструктури, занепаду цілісних дестинацій, позначитися на посиленні загальної соціально-економічної депресивності територій. Відтак, за нього слід активувати фінансово-ресурсну підтримку суб'єктів туристичного бізнесу та населення аби цей сектор економіки міг встояти у критично складних умовах нестабільності й кризи.



Рис. 1. Сценарії розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України

Джерело: складено авторами.

На нашу думку, на засадах врахування системних недоліків і вад, які характерні для державного регулювання розвитку туристичного комплексу в Карпатському регіоні України, а також ставлячи за мету досягнення більш керованого і стратегічно вивіреного його розвитку, доцільно вести мову про наступне бачення мети й операційних цілей політики.

Так, метою державної політики розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України доцільно визначити керований стратегічно вивіреним поступ цього сектора економік Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей, а також реалізацію його потенціалу в економіці, зростанні якості життя населення. Таким чином, наріжними каміннями регіональної політики стануть, по-перше, просторово-функціональне планування розвитку комплексу; по-друге, узгодження економічних інтересів регіонів і громад; по-третє, керованість розвитку, а також визначеність прямого й непрямого інструментарію впливу туристичного комплексу на сталий і більш структурно збалансований регіональний розвиток.

---

Запровадження такого підходу дозволить усунути найбільш системні недоліки використовуваного на тепер підходу до управління розвитком туризму в областях Карпатського регіону України.

Вважаємо, що на досягнення генеральної мети слід спрямувати наступні 5 стратегічних цілей державної політики. По-перше, це формування й популяризація спільного туристичного продукту.

По-друге, це забезпечення єдиного підходу до просторово-функціонального й видового розвитку туристичного комплексу в областях Карпатського регіону України.

По-третє, це розвиток туристичного комплексу, однак в ув'язці з нарощенням ресурсного потенціалу спершу туристичного комплексу, позаяк і з прицілом на загальну регіональну економічну систему.

По-четверте, стратегування розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України тісно дотичне й до перспектив нарощення, ефективного використання потенціалу соціально-економічного поступу громад, областей та регіону на загал.

П'ята стратегічна ціль – це розумна диверсифікація. Розумна в тому, аби бути спланованою, а не хаотичною, як це є на тепер; диверсифікація – як горизонтальна (розвиток різних видів туризму, туристичних підприємств, задоволення потреб у послугах туризму тощо), так і вертикальна (забезпечення всіх ланок технологічного процесу від самого початку і аж до задоволення потреб кінцевого споживача у туристичних і суміжних до них продуктах та послугах) інтеграція бізнес-структур. Диверсифікація дозволить збільшувати чисельність суб'єктів туристичного та суміжного бізнесу, наростити обсяги діяльності, а також зайнятості та інвестицій, сприятиме формуванню різноманітної структурованої туристичної пропозиції, що на загал позитивно у сенсі покращення загальної туристичної привабливості краю. При тому, диверсифікація стосується як урізноманітнення туристично-рекреаційних послуг, так і переходу з однієї галузі в іншу як в межах туристичного комплексу регіону, так і ні.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

У підсумку ідентифікації потенційних можливостей, викликів та загроз (результати SWOT-аналізу), системних вад публічного управління розвитком туризму в областях Карпатського регіону України встановлено та доведено актуальність і переваги переходу до спільної єдиної і узгодженої міжрегіональної політики в цій сфері. Йдеться про ухвалення та реалізацію Стратегії розвитку туристичного комплексу Карпатського регіону України, метою якої стане керований вивірений розвиток туризму як комплексу, реалізація його потенціалу в економіці, зростанні якості життя населення. Досягненню визначеної мети сприятиме реалізація наступних стратегічних цілей: (1) формування й популяризація спільного туристичного продукту; (2) досягнення єдиної візії модернізації туристичного комплексу регіону; (3) вплив на нарощення ресурсного потенціалу туристичного комплексу і регіональної економіки; (4) внесок у реалізацію потенціалу соціально-економічного розвитку територій; (5) розумна диверсифікація. Важливо адаптувати інструментарій Стратегії до трьох можливих сценаріїв: оптимістичного (швидке завершення війни, повноцінна євроінтеграція й розвиток), прагматичного («справедливий мир» у підсумку тривалої виснажливої війни, поступове відновлення), песимістичного (тривала війна з наслідками стагнації, знелюднення, виснаження). У відповідності до вказаних концепційних положень слід формувати й інші структурні елементи Стратегії, якими є оперативні цілі, завдання, механізми й інструменти реалізації, фінансове забезпечення, методологія моніторингу та ін.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування дієвості механізмів державної політики розвитку туристичного комплексу.

### **Література**

1. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161–172.
2. Забалдіна Ю. Б., Ліщинський О. Л. Дві адаптивні моделі короткострокового прогнозування туристичних потоків. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2006. № 1. С. 406–410.
3. Забуранна Н. Методика дослідження стану та проблем розвитку національного туристичного ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2011. № 4. С. 32–41.
4. Івченко Л. О., Погуда Н. В., Вовк К. М. Оцінка рівня розвитку туризму методами кваліметрії. *Економіка та суспільство*. 2012. Вип. 26. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/333/318>.
5. Мамотенко Д. Ю., Безхлібна А. П., Гресь-Євреїнова С. В. Ризики та економічна безпека туристичних підприємств : Навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 244 с.
6. Марценюк Л. В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні. *Економічний вісник*. 2015. № 3. С. 76–82.
7. Михайліченко Г. І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 115–123.
8. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : Підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.

---

9. Святохо Н. В. Сутність та компоненти туристичного потенціалу території. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 95–98.

10. Торяник В. М., Джинджоян В. В. Безпека туризму: Навчальний посібник. За заг. ред. О.В. Негодченка. Дніпро: ВНПЗ «ДГУ», 2018. 284 с.

11. Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V., Vasylytsiv T. G. [Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution](#). *Problemy Ekonomiky*. 2017. № 2. С. 117-123.

### References

1. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Vasylytsiv, V. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. no. 1. P. 161-172.

2. Zabaldina, Yu.B., Lishchynskiy, O.L. (2006). Two adaptive models of short-term forecasting of tourist flows. *Development strategy of Ukraine (economics, sociology, law)*. no. 1. pp. 406–410.

3. Ziburanna, N. (2011). Methodology for researching the state and problems of the development of the national tourist market. *Herald of TNEU*. no. 4. pp. 32–41.

4. Ivchenko, L. O., Poguda, N. V., Vovk, K. M. (2012). Assessment of the level of tourism development using qualitative methods. *Economy and society*. Iss. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/333/318>.

5. Mamotenko, D. Yu., Bezhlina, A. P., Gres-Yevreinova, S. V. (2022). Risks and economic security of tourist enterprises: Training manual. Zaporizhzhia: NU "Zaporizhzhia Polytechnic". 244 p.

6. Martsenyuk, L. V. (2015). Problems and prospects of tourism development in Ukraine. *Economic Herald*. no. 3. pp. 76–82.

7. Mykhailichenko, G. I. (2013). Tourist potential: evaluation methods and innovative development. *Problems of the economy*. no. 1. pp. 115–123.

8. Svitlichna, V.Yu., Aleksandrova, S.A. (2022). *Economy of tourism: Textbook*. Kharkiv: XNUMX named after O. M. Beketova. 167 p.

9. Svyatokho, N.V. (2006). The essence and components of the tourist potential of the territory. *Culture of the peoples of the Black Sea region*. no. 88. pp. 95–98.

10. Toryanyk, V. M., Jinjoyan, V. V. (2018). Safety of tourism: Training manual. In general ed. O.V. Negodchenka Dnipro: VNPZ "DSU". 284 p.

11. Lupak, R. L., Kynytska-Iliash, M. V., Vasylytsiv, T. G. (2017). Conceptual Relationships between the Systems of Ensuring the Economic Security of the State and the Implementation of the State Policy of Import Substitution. *Problemy Ekonomiky*. no. 2. pp. 117-123.