

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.19>

УДК 338.48:332.1:005.21

T. B. Marusei,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
природничо-економічний факультет,*

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

L. O. Matvejciuk,

*д. держ. упр., к. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та
адміністрування, Хмельницький університет управління та
права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2989-6002>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

T. Marusei,

*PhD in Economics, Associate Professor Associate, Professor of the Department of
Tourism and Hotel-Restaurant Business, Natural-Economical Department,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University*

L. Matvejciuk,

*Doctor of Sciences in Public Administration, PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, Leonid
Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi*

STRATEGIC PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL TOURISM SERVICES MARKET

Наукова стаття присвячена дослідженню ключових аспектів стратегічного планування в системі управління розвитком регіонального ринку туристичних послуг. Визначено, що стратегічне планування в туризмі базується на визначених цілях і завданнях розвитку, що формуються під час створення стратегії, та на прогнозуванні майбутнього стану туристичної сфери в контексті загальносуспільних тенденцій – економічних, науково-технічних, демографічних, екологічних, а на регіональному рівні – це процес створення моделі ефективної діяльності туристичних суб'єктів у визначеному часовому горизонті з урахуванням ресурсного потенціалу території та специфіки ринкового середовища, що змінюється. Його мета – встановлення та реалізація стратегічних орієнтирів розвитку туризму, адаптованих до конкретних умов регіону. Доведено, що прийнята Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року наголошує, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України. Класифіковано інструменти управління регіональним туризмом за основними сферами їх застосування. Визначено основні проблеми ефективного стратегічного планування розвитку туризму в Україні.

The scientific article is devoted to the study of key aspects of strategic planning in the system of management of the development of the regional market of tourist services. It is determined that strategic planning in tourism is based on specific goals and objectives of development, which are formed during the creation of the strategy, and on forecasting the future state of the tourism sector in the context of general social trends - economic, scientific and technical, demographic, environmental, and at the regional level - it is the process of creating a model of

effective activity of tourism entities in a certain time horizon, taking into account the resource potential of the territory and the specifics of the changing market environment. Its goal is to establish and implement strategic guidelines for tourism development, adapted to the specific conditions of the region. It is proven that the adopted Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026 emphasizes that the only way to solve systemic problems in the field of tourism and resorts is a strategically oriented state policy, the main task of which is to define tourism as one of the main priorities of the state, to introduce economic and legal mechanisms for the successful conduct of tourism business, investment mechanisms for the development of tourism infrastructure, information and marketing measures to form the tourist image of Ukraine. Regional tourism management tools are classified according to the main areas of their application. The main problems of effective strategic planning for the development of tourism in Ukraine are identified. Promising vectors for the development of the tourism industry are identified. It is determined that in the conditions of post-war restoration of the territories of Ukraine, strategic planning in the field of tourism acquires additional importance as a tool for socio-economic stabilization, restoration of trust in the regions and reorientation of the tourism market to internal potential.

Ключові слова: *планування, стратегічне планування, управління, стратегічне управління, туризм, туристична діяльність, туристичний ринок, регіональний туристичний ринок.*

Keywords: *planning, strategic planning, management, strategic management, tourism, tourism activity, tourism market, regional tourism market.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах динамічного соціально-економічного розвитку, посилення міжрегіональної конкуренції та зростаючого значення сфери послуг як одного з драйверів

територіального зростання особливого значення набуває ефективне стратегічне планування розвитку туризму. Туристична галузь, зокрема на регіональному рівні, виступає одним із чинників диверсифікації економіки, активізації підприємництва, розбудови інфраструктури та збереження культурної спадщини. Водночас її розвиток характеризується високим ступенем залежності від зовнішніх чинників – політичної стабільності, безпекових викликів, економічної ситуації, глобальних трендів і змін у поведінці споживачів.

У такому контексті виникає нагальна потреба у впровадженні системного стратегічного підходу до управління розвитком регіонального ринку туристичних послуг, що передбачає не лише постановку довгострокових цілей, а й координацію дій усіх учасників ринку, прогнозування змін середовища, мобілізацію ресурсів та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Проте на практиці в багатьох регіонах України спостерігається фрагментарність управлінських рішень, відсутність узгоджених стратегій або їх декларативний характер, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал туристичної сфери. Таким чином, постає необхідність аналізу стратегічного планування як інтегрованої управлінської функції у системі розвитку туристичних регіонів, а також розробки науково обґрунтованих підходів до його впровадження в практику управління на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування у сфері туризму, зокрема в контексті регіонального розвитку, досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання інтересу до проблематики формування ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, адаптацію до зовнішніх викликів, підвищення конкурентоспроможності територій і мобілізацію внутрішнього туристичного потенціалу. Серед українських науковців суттєвий внесок у теоретичне осмислення механізмів стратегічного управління розвитком

туризму зробили Басюк Д., Корж Н., Крикунова В., Нікітенко К., Калініченко С., Колеснік Т., Грохольський В., Грібіник А., Мареніченко В., Хитько М., Ліснєвська Ю., Трохимець О., Шелеметьєва Т., Шапран І. та інші. Зокрема, у працях Корж Н., Басюк Д. визначено, що «стратегічне планування передбачає системне визначення чітких цілей і завдань, які взаємопов'язані між собою і взаємоузгоджені із наявним обсягом ресурсного потенціалу». Водночас, попри наявність суттєвого теоретичного доробку, слід відзначити, що значна частина публікацій зосереджується переважно на загальнонаціональному або глобальному рівнях планування. Недостатньо опрацьованими залишаються питання практичної імплементації стратегічного планування в умовах конкретних регіонів України, особливо у контексті децентралізації, воєнних дій та необхідності післявоєнного відновлення територій. Це актуалізує потребу в подальших дослідженнях, зосереджених на формуванні адаптивних стратегій для регіонального ринку туристичних послуг, розробці моделей багаторівневого управління, а також вивченні інструментів, що забезпечують ефективну координацію дій між владою, бізнесом і громадянським суспільством на місцевому рівні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначені вище факти, метою даної статті є обґрунтування ролі стратегічного планування як ключового інструменту управління розвитком регіонального ринку туристичних послуг, а також визначення основних принципів, механізмів та підходів до його ефективного впровадження у практику регіонального управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявність значного рекреаційного, історико-культурного та природного потенціалу потребує його цілісного стратегічного освоєння на основі обґрунтованих програм і стратегій розвитку. У зв'язку з цим актуалізується питання удосконалення підходів до стратегічного планування як ключового елементу системи управління регіональним ринком туристичних послуг. З наукової точки зору, проблема полягає у необхідності конкретизації змісту стратегічного

планування у сфері туризму, його інструментарію, етапів реалізації та критеріїв результативності з урахуванням специфіки регіонального розвитку. З практичного боку – у забезпеченні здатності органів місцевого самоврядування, регіональних інституцій розвитку, туристичного бізнесу та громадськості до формування та реалізації узгоджених стратегій, які відповідали б викликам часу та ресурсним можливостям конкретної території. Основними перевагами стратегічного планування та управління для суб'єктів туристичного бізнесу є те, що стратегія: дає змогу ви значити основні напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку і забезпечення виживання в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії з зовнішнім середовищем[9].

Стратегія розвитку туристичних регіонів повинна виступати не лише інструментом зовнішнього та внутрішнього просування території, а й відображати її перспективи, слугувати основою для планування діяльності регіональних органів влади, сприяти узгодженості, інтеграції та системності регіональної політики у сфері туризму. Розроблення таких стратегій має ґрунтуватися на глибокому врахуванні особливостей функціонування туристичного бізнесу в межах регіону, наявного туристичного потенціалу та узгодженості з перспективами розвитку суміжних галузей економіки. Теоретичну основу стратегічного планування повинні складати комплексні наукові дослідження, засновані на аналізі офіційної статистики та результатах якісних соціологічних опитувань представників туристичного сектору.

Важливим завданням є системний пошук і розвиток конкурентних переваг регіону, чітке розуміння його функціональної спеціалізації у туристичному просторі, виявлення чинників, що стримують просування туристичного продукту, та шляхів їх усунення. Успішність реалізації стратегії безпосередньо залежить від якості організації всіх етапів:

формування, впровадження, моніторингу та коригування стратегічних заходів.

Стратегічне планування являє собою специфічний тип управлінської діяльності, пов'язаний з формуванням довгострокових цілей і напрямів розвитку територій, реалізація яких сприяє стабільному економічному зростанню та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У сфері туризму суб'єктами стратегічного планування виступають органи державної влади, регіональні та місцеві структури управління, а також керівництво туристичних підприємств. Об'єктом планування є туристична інфраструктура в цілому та соціально-економічні процеси, які відбуваються в межах туристичної системи. Стратегічне планування в туризмі базується на визначених цілях і завданнях розвитку, що формуються під час створення стратегії, та на прогнозуванні майбутнього стану туристичної сфери в контексті загальносуспільних тенденцій – економічних, науково-технічних, демографічних, екологічних тощо. Інакше кажучи, стратегічне планування туризму на регіональному рівні – це процес створення моделі ефективної діяльності туристичних суб'єктів у визначеному часовому горизонті з урахуванням ресурсного потенціалу території та специфіки ринкового середовища, що змінюється. Його мета – встановлення та реалізація стратегічних орієнтирів розвитку туризму, адаптованих до конкретних умов регіону[5].

На думку Н. Корж, Д. Басюк, «стратегічне планування передбачає системне визначення чітких цілей і завдань, які взаємопов'язані між собою і взаємоузгоджені із наявним обсягом ресурсного потенціалу» [2]. Науковці виділяють такі основні етапи стратегічного планування:

- концептуальний (включає базовий аналіз соціально-економічного та туристичного потенціалу; SWOT-аналіз та розроблення стратегічного бачення);

– планувальний (формулювання стратегічних та оперативних цілей, календарне планування, визначення відповідальних та зацікавлених сторін, управління впровадженням);

– моніторинговий – реалізація стратегії та моніторинг її виконання [2].

Результатом стратегічного планування та водночас ключовим інструментом стратегічного управління виступають нормативно-аналітичні документи стратегічного спрямування, зокрема концепції, плани та програми. Концепція слугує загальною ідеєю або системою поглядів, яка визначає основні орієнтири та підходи до реалізації реформ, проєктів чи планів. План являє собою модель майбутнього стану економічної системи в цілому або її окремих складових – на рівні держави, регіону, галузі, підприємства. Програма, у свою чергу, є комплексом узгоджених заходів і дій, спрямованих на досягнення конкретної мети або розв’язання визначеної проблеми.

Перший програмний документ стосовно розвитку туризму – Указ Президента України «Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року» було розроблено у 1999 році. Його ціллю було створення сприятливого організаційно-правового й економічного середовища для розвитку молоді туристичної галузі України, формування конкурентоспроможного на світовому ринку вітчизняного туристичного продукту на основі ефективного використання природного та історико-культурного потенціалу країни, забезпечення її соціально-економічних інтересів і екологічної безпеки.

16 березня 2017 року Кабінет Міністрів України ухвалив «Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року». «Метою реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави загалом, сприяє

підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі» [6].

За результатами реалізації Стратегії заплановано досягнення деяких контрольних показників у розвитку туристичної сфери. Так, до 2026 р. заплановано досягнення: кількість іноземних туристів збільшиться у 2,5 рази; кількість внутрішніх туристів збільшиться в 5 разів; кількість робочих місць у сфері туризму збільшиться в 5 разів; наповнення бюджетів усіх рівнів від провадження туристичної діяльності збільшиться в 10 разів; кількість суб'єктів туристичної діяльності зросте в 5 разів; туристи витратять під час подорожей в Україні до 80 млрд грн.; буде створено позитивний імідж України як країни, привабливої для туризму [6].

Створення стратегій розвитку активно впроваджується і на регіональному рівні. Наразі стратегії соціально-економічного розвитку розроблені майже в усіх областях України. Попри те, що в більшості випадків стратегічне планування має переважно декларативний характер, сама наявність таких документів свідчить про поступове впровадження європейських принципів регіонального розвитку. Регіональні стратегії, які розробляються сьогодні, ґрунтуються на уніфікованому підході та методології, визначеній у «Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку», що забезпечує певний рівень структурованості, логічності та системності у процесі стратегічного планування на рівні областей. Разом із тим, значна частина регіонів України вже протягом тривалого періоду чітко окреслює розвиток туризму як один із пріоритетних напрямів у власних стратегічних документах. Водночас стратегічні плани регіонів взаємопов'язані між собою та виконують взаємодоповнюючу функцію, що сприяє комплексному підходу до розвитку туристичної сфери на національному рівні.

Державне планування розвитку туризму як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях виступає базовою складовою системи управління туристичною сферою. Значущість планування зумовлена тим, що темпи та

якість розвитку туризму безпосередньо залежать від цілеспрямованих зусиль органів влади, спрямованих на розширення туристичного потенціалу територій і підвищення їх привабливості для туристів. Інструменти управління регіональним туризмом доцільно класифікувати за основними сферами їх застосування:

1. **Правова сфера:** передбачає вдосконалення нормативно-правового регулювання туризму, зокрема розвиток механізмів ліцензування, стандартизації та сертифікації туристичної діяльності; удосконалення митного регулювання; упорядкування процедур в'їзду, виїзду та перебування туристів на територіях регіонів з урахуванням специфіки туристичної діяльності; а також протидію злочинності та корупційним проявам, що можуть негативно впливати на туристичну безпеку.
2. **Економічна сфера:** охоплює інструменти податкового регулювання, бюджетного фінансування програм розвитку туризму, стимулювання інвестиційної активності у сфері туризму, зокрема шляхом створення сприятливого інвестиційного середовища, а також підтримки розвитку людського капіталу.
3. **Соціальна сфера:** передбачає реалізацію заходів у напрямі розвитку соціального туризму з акцентом на забезпечення доступності туристичних послуг для соціально вразливих категорій населення.
4. **Науково-освітня сфера:** включає підтримку наукових досліджень у сфері туризму, формування сучасної інформаційно-аналітичної бази, а також підготовку кваліфікованих фахівців для туристичної галузі.
5. **Сфера організації туризму:** охоплює формування позитивного туристичного іміджу регіонів на міжнародному рівні, сприяння просуванню національного туристичного продукту на внутрішній і світовий ринки, участь у міжнародних туристичних ініціативах і програмах, розвиток багатофункціональної туристичної інфраструктури, а також забезпечення ефективної координації між державними інституціями та приватним сектором у реалізації стратегічних цілей розвитку туризму.

Такий міжсекторальний підхід до класифікації інструментів управління дозволяє комплексно оцінювати можливості державної політики у сфері туризму та формувати обґрунтовані плани її подальшого вдосконалення.

Головним програмним документом Хмельниччини є Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки, затверджена рішенням сесії Хмельницької обласної ради від 20 грудня 2019 р. № 49-29/2019. Важливими інструментами реалізації Стратегії є плани заходів, що розробляються для кожного етапу та є базою для середньострокового бюджетного планування. Перегляд і оновлення Плану заходів з реалізації потрібно робити для оцінки результатів, досягнутих за цей час, а також для постановки цілей реалізації на наступний період з урахуванням змін в середовищі і узгодження обмежених ресурсів розвитку з новими цілями розвитку області [8].

Також вважаємо за необхідне виділити стратегічні напрями місцевого економічного розвитку Хмельницької області щодо туристичної діяльності:

7. Розвиток туризму. Природно-ресурсний потенціал Хмельницької області у поєднанні з історико-культурною спадщиною, вигідним географічним розташуванням є досить вагомими передумовами розвитку індустрії туризму та відпочинку, спрямованого як на вітчизняних, так і на іноземних споживачів. Тому успішною має стати стратегія розвитку туризму, а саме, розробка і просування турів, орієнтованих на різні споживчі групи та оновлення формату подій свят, концертів, фестивалів, аби туристам дійсно запам'яталося та хотілося повернутися. Але для цього потрібний пошук нових, творчих підходів до перетворення Хмельницької області на популярне місце відвідин туристами, їх відпочинку, розваг та дозвілля. Це вимагає спільних зусиль місцевої влади і бізнесу. Щоб галузь туризму запрацювала максимально ефективно, необхідно застосовувати процес стратегічного планування, в якому враховуються не лише потенціал та ресурси, але і інші чинники – людські, економічні, екологічні та інфраструктурні, – які теж мають вагомий вплив на розвиток Хмельницької області.

Процес формування стратегії розвитку туристичної галузі регіону не є одноразовим чи остаточним. Підсумком розробленої та всебічно обґрунтованої стратегії має стати визначення ключових напрямів розвитку, які сприятимуть довгостроковому зростанню галузі та посиленню її конкурентних позицій на ринку. Стратегія розвитку повинна слугувати основою для відбору пріоритетних стратегічних проєктів, які найповніше відповідають поставленим цілям і завданням регіональної туристичної політики.

Важливим документом, який засвідчує наміри місцевої влади разом із туристичним бізнесом та місцевими жителями розвивати туристичну сферу регіону, є програма розвитку туризму Хмельницької області на 2021-2025 роки. У ній передбачений комплекс цілей, бачення туристично-рекреаційного комплексу області та засобів і критеріїв їхнього досягнення. Її метою є створення умов для забезпечення сталого розвитку сфери туризму у Хмельницькій області, перетворення її на конкурентоспроможну, високорентабельну, інтегровану у світовий ринок галузь, яка зможе стати вагомим чинником прискорення соціально-економічного розвитку регіону, підвищення якості життя населення, гармонійного поступу і консолідації суспільства, а також популяризації України у світі. У програмі зазначається, що основні напрямки розвитку туризму області – удосконалення транспортної інфраструктури, розвиток туристичних локацій, організація туристичних послуг, реставрація і ревіталізація пам'яток історії та культури, екологічна та екокультурна безпека туризму [7].

До основних проблем, що ускладнюють ефективне стратегічне планування розвитку туризму в Україні, належать такі:

1. Низький рівень інтеграції туризму у загальну систему стратегічного планування розвитку регіонів – у багатьох стратегіях розвитку туризм розглядається як другорядний напрям або не розкривається його мультиплікативний потенціал.

2. Відсутність єдиної координаційної структури на державному рівні, яка б забезпечувала узгодженість між секторальними, регіональними та національними стратегіями у сфері туризму.
3. Недостатня якість аналітичного забезпечення стратегічних документів – обмеженість або відсутність актуальних статистичних даних, аналізу ринку, прогнозів розвитку, оцінки ризиків та ресурсного потенціалу.
4. Формальний підхід до розробки стратегій розвитку – чимало стратегічних документів мають декларативний характер, без конкретного механізму реалізації, ресурсного забезпечення та системи моніторингу ефективності.
5. Низький рівень участі зацікавлених сторін – представники туристичного бізнесу, громадські організації, органи місцевого самоврядування рідко залучаються до формування стратегічних рішень, що знижує їх практичну релевантність.
6. Відсутність фінансових механізмів реалізації стратегій – недостатній рівень бюджетного фінансування, відсутність програм державної підтримки та стимулювання інвестування в туризм.
7. Низький рівень підготовки кадрів у сфері стратегічного планування туризму – нестача фахівців, які володіють сучасними інструментами стратегічного управління та мають досвід у плануванні розвитку туристичних дестинацій.
8. Вплив зовнішніх викликів, зокрема війни, що зумовлює невизначеність, руйнування інфраструктури, втрату туристичних ресурсів та зменшення інтересу з боку інвесторів і споживачів[10].

Усі ці чинники потребують системного переосмислення та модернізації підходів до стратегічного планування в туризмі з урахуванням сучасних викликів, європейських стандартів регіонального розвитку. Слід зазначити, що для розвитку туристичного сектора важливо розробити комплексний план, що охоплює стратегії та програми, які можна реалізувати як під час воєнного стану, так і післявоєнного відновлення. Ці ініціативи можна втілити не лише в регіонах, які зазнали мінімальних збитків від конфлікту, а й у

регіонах, які зараз відчувають підвищений туристичний інтерес. Український уряд розробив план дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад. Післявоєнний період потребує розробки та впровадження національної туристичної політики, яка зосереджується на тонкощах регіонального розвитку між та співпраці державним і приватним секторами. Використовуючи ці стратегії в індустрії туризму, можемо не тільки відродити конкретні регіони, але й підтримати економіку в цілому. Міцною основою такого партнерства є активна участь органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та суб'єктів господарювання.

Туристичний сектор України на сучасному етапі відкриває низку стратегічно важливих можливостей, зокрема – трансформацію міжнародного іміджу України як європейської держави, активне використання її присутності в глобальному інформаційному просторі з метою демонстрації перспектив туристичного розвитку у післявоєнний період. Одним із ключових напрямів є реалізація інформаційно-комунікаційної стратегії, орієнтованої на розширення міжнародного співробітництва у сфері туризму, стимулювання інвестицій у галузь, цифровізація туристичних послуг, а також створення спеціального інституційного механізму – фонду підтримки відновлення туристичної індустрії.

Формування сприятливих умов для ефективної діяльності центральних органів влади у сфері туризму, відновлення інфраструктури, розвиток логістичних та соціальних об'єктів, розширення туристичних продуктів на національному рівні є чинниками, які здатні забезпечити економічне зростання регіонів, збільшення кількості робочих місць та надходжень до бюджету.

У межах післявоєнної стратегії відродження доцільно зосередити увагу на таких першочергових кроках: започаткування переговорів із міжнародними готельними мережами з метою залучення інвесторів на український ринок; активне просування нестандартних форматів туризму з

високим потенціалом, зокрема екологічного, волонтерського та військово-пізнавального туризму.

Серед перспективних векторів розвитку галузі варто виокремити:

- стимулювання різних форм активного туризму (зеленого, спортивного, медичного, ділового, військового);
- зростання привабливості історико-культурних пам'яток для іноземних туристів;
- реалізацію міжсекторальних та транскордонних ініціатив, спрямованих на підтримку індустрії туризму;
- посилення міжнародної інтеграції України у світовий туристичний простір;
- розвиток інновацій у проєктуванні та просуванні туристичних продуктів.

Відновлення сфери гостинності потребує оновленої моделі державного управління, що передбачає створення інноваційних механізмів публічного адміністрування. Йдеться про необхідність залучення до процесу управління регіональним туризмом не лише державних органів, але й структур місцевого самоврядування, професійних спільнот, громадських організацій. Особливо важливим є формування місцевих та регіональних організацій управління туристичними дестинаціями – інструменту, що ефективно функціонує в країнах Європейського Союзу та може бути адаптований до українських реалій.

У контексті викладеного доцільним видається розроблення стратегічної план-карти відновлення туристичної індустрії України, з акцентом на сегмент в'їзного туризму. Основна увага має бути зосереджена на створенні сприятливих умов для активізації вітчизняного інвестування, оскільки саме участь національних інвесторів у підтриманні фінансово-економічної життєздатності туристичного сектору в умовах воєнного стану є критично важливою для недопущення стагнації галузі та банкрутства її ключових суб'єктів – туристичних компаній, підприємств і організацій. Пропонується

визначити пріоритетні напрями збереження економічної активності у туризмі шляхом дотримання раціонального балансу: у регіонах, де це дозволяє безпекова ситуація, продовжувати надання туристичних послуг (зокрема в історичних та культурно-пізнавальних локаціях); у зонах, де провадження туристичної діяльності наразі неможливе, – впроваджувати моделі онлайн-туризму за аналогією з практиками UNWTO та окремих держав-членів ЄС і США. Такий підхід дозволить забезпечити хоча б символічний дохід, спрямований на підтримку та подальше відновлення туристичних підприємств. У таких умовах залучення іноземного капіталу до туристичної сфери України слід розглядати як додатковий, підтримуючий механізм, а не як базову умову реалізації антикризової стратегії відновлення туризму.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження засвідчило, що стратегічне планування є невід'ємним елементом сучасної системи управління розвитком регіонального ринку туристичних послуг, здатним забезпечити його стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Впровадження стратегічного підходу дозволяє формувати цілісне бачення перспектив розвитку туристичної галузі регіону, визначати пріоритети, раціонально використовувати наявний потенціал та координувати зусилля усіх зацікавлених сторін. У статті обґрунтовано ключові принципи стратегічного планування в туризмі, визначено його інституційну основу, а також окреслено типові проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації стратегічних ініціатив на регіональному рівні. Варто наголосити, що в умовах післявоєнного відновлення територій України, стратегічне планування у сфері туризму набуває додаткового значення як інструмент соціально-економічної стабілізації, відновлення довіри до регіонів та переорієнтації туристичного ринку на внутрішній потенціал. Туризм у цьому контексті може виступати як ресурс для реабілітації спільнот, відновлення інфраструктури та формування нових моделей розвитку, орієнтованих на сталість, безпеку й інклюзію. У

результаті подальших досліджень можливо поглибити теоретико-методологічну базу стратегічного планування та сприяти підвищенню ефективності управління туристично-рекреаційною діяльністю в регіональному вимірі, зокрема в умовах трансформації країни після війни.

Література

1. Калініченко С. Роль планування в ефективному функціонуванні підприємств туристичної сфери. Колеснік Т., Грохольський В., Грібінник А. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №1. С. 33-39. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-4>
2. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
3. Крикунова В., Нікітенко К. Дослідження теоретичних аспектів управління розвитком туристичної галузі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №22, С. 313-322. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.36>
4. Марусей Т. В. Туристичні кластери як інноваційний інструмент розвитку регіональних ринків туристичних послуг. *Агросвіт*. 2025. №12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6677>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.96>
5. Мареніченко В. В. Стратегічні підходи до державного регулювання туризму на місцевому та регіональному рівнях. Хитько М. М., Ліснєвська Ю. О. *Право та державне управління*. 2021. №2. С. 145-150.
6. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
7. Програма розвитку туризму в Хмельницькій області на 2021-2025 роки. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=78829>
8. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. Рішення Хмельницької обласної ради від 20.12.2019 р. № 49-29/2019. Хмельницька

обласна рада. URL : <https://km-oblrada.gov.ua/ctrategiya-regionalnogo-rozvitku-khme/>

9. Трохимець О.І., Шелеметьєва Т.В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4 (103). С. 70-78.
10. Шапран І. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12(4). С. 73-82. <https://doi.org/10.15421/152451>

References

1. Kalinichenko, S. Koliesnik, T., Hrokhols'kyj, V. and Hribnyk, A. (2022), "The role of planning in the effective functioning of tourism enterprises", Modeling the development of the economic systems, vol. 1, pp. 33-39. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-4>
2. Korzh, N.V. and Basiuk, D.I. (2017), *Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy* [Tourism destination management], PP "TD Edelweis i K", Vinnytsia, Ukraine.
3. Krykunova, V. and Nikitenko, K. (2025), "Research into theoretical aspects of tourism industry development management ", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*. Serii: Ekonomika, vol. 22, S. 313-322. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.36>
4. Marusej, T. V. (2025), "Tourism clusters as an innovative tool for the development of regional tourism services markets", *Ahrosvit*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6677> (Accessed 05 Aug 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.96>
5. Marenichenko, V. V. Khyt'ko, M. M. and Lisnievs'ka, Yu. O. (2021), "Strategic approaches to state regulation of tourism at the local and regional levels", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 2, pp. 145-150.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On Approval of the Strategy for Development of Tourism and Resorts for the Period Until 2026",

available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (Accessed 05 Aug 2025).

7. Khmelnytskyi Regional State Administration (2020), “Tourism Development Program in Khmelnytskyi Region for 2021-2025”, available at: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=78829> (Accessed 05 Aug 2025).

8. Khmelnytskyi Regional Council (2019), “Development Strategy of Khmelnytskyi Region for 2021-2027”, available at: <https://km-oblrada.gov.ua/ctrategiya-regionalnogo-rozvitku-khme/> (Accessed 05 Aug 2025).

9. Trokhymets', O.I. and SheleMET'ieva, T.V. (2018), “Practice of strategic planning in the tourism development management system in Ukraine”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4 (103), pp. 70-78.

10. Shapran, I. (2024), “Strategic directions for improving public management mechanisms in the tourism industry in Ukraine”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12(4), pp. 73-82. <https://doi.org/10.15421/152451>

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.