УДК 338.48:332.14:005.52(477.8); JEL classification: Z32, R58, H83
DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-83

Сліпецький Марко Ігорович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Slipetskyi Marko Ihorovych, Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Management, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, https://orcid.org/0009-0004-8075-9662

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ЧИННИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ РЕГІОНУ
STRATEGIC DIAGNOSIS OF PUBLIC GOVERNANCE FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL TOURISM SECTOR

Сліпецький М. І. Стратегічна діагностика чинників публічного управління розвитком туристичної сфери регіону. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 470 – 474.

Slipetskyi M. Strategic diagnosis of public governance factors in the development of the regional tourism sector. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 470 – 474.

Статтю присвячено удосконаленню методичного підходу до стратегічної діагностики чинників публічного управління розвитком туристичної сфери регіону та його апробації на прикладі Карпатського регіону України. Актуальність дослідження зумовлена зростанням впливу безпекових, інституційних, інфраструктурних, цифрових, екологічних і ринково-конкурентних факторів на туристичну активність, а також необхідністю переходу від описового аналізу середовища до пріоритизації управлінських рішень. У роботі використано системний, порівняльний і структурний підходи, контент-аналіз, розширену PESTLE-логіку, desk research, індикаторне оцінювання та матричне позиціонування. Запропоновано оцінювати стратегічні чинники за силою потенційного впливу, терміновістю управлінської реакції, тривалістю дії та рівнем керованості засобами регіонального і місцевого публічного управління. Для їх ранжування сформовано Strategic Priority Index та матрицю "вплив - керованість", що дає змогу розмежувати активне управління, адаптаційно-резильєнтні заходи, розвиткову активацію та моніторинг. Апробація здійснена на матеріалах Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей. Встановлено високу концентрацію туристичної активності в межах Карпатського регіону та суттєву внутрішню асиметрію між областями й громадами. До пріоритетних діагностичних блоків віднесено безпекові, інфраструктурно-просторові, екологічні, цифрові, інституційні та ринково-конкурентні чинники. Наукова новизна полягає у включенні критерію керованості до стратегічної діагностики, що дає змогу пов'язати оцінку факторів із типом публічно-управлінської реакції. Практичне значення підходу полягає у можливості його використання під час розроблення регіональних стратегій, програм розвитку туризму, планів відновлення та систем моніторингу.
Ключові слова: *стратегічна діагностика, публічне управління, туристична сфера, Карпатський регіон, стратегічні чинники, конкурентоспроможність, регіональний розвиток, управлінські рішення.*

The article improves the methodological approach to the strategic diagnosis of public governance factors influencing the development of the regional tourism sector. It tests it using the Carpathian region of Ukraine. The study is relevant because security, institutional, infrastructural, digital, environmental, and market-competitive factors increasingly shape tourism activity, requiring a shift from descriptive analysis to prioritizing public management decisions. The research applies systemic, comparative and structural approaches, content analysis, an expanded PESTLE logic, desk research, indicator-based assessment and matrix positioning. Strategic factors are assessed by four criteria: the strength of potential impact, the urgency of management response, the persistence of influence, and the controllability by regional and local public authorities. The Strategic Priority Index and an "impact–controllability" matrix are proposed to distinguish active management, adaptation and resilience measures, development activation and monitoring. The approach is tested in the Lviv, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, and Chernivtsi regions. The results reveal a high concentration of tourism activity and internal asymmetry between regions and local communities. Security, infrastructure and spatial development, environmental sustainability, digitalization, institutional coordination and market competitiveness are identified as priority diagnostic blocks. The scientific novelty lies in incorporating controllability into strategic tourism diagnostics and linking factor assessment with a public governance response. The approach can be used in regional strategies, tourism development programs, recovery plans, and monitoring systems to substantiate differentiated policy priorities for regions.
Keywords: *strategic diagnosis, public governance, tourism sector, Carpathian region, strategic factors, competitiveness, regional development, management decisions.*

Вступ

Розвиток туристичної сфери регіону дедалі менше може розглядатися як результат лише природно-ресурсної забезпеченості або ринкової активності суб'єктів туристичного бізнесу. У сучасних умовах конкурентна позиція туристичної дестинації формується на перетині якості публічного управління, транспортної та сервісної доступності, цифрового середовища, безпеки, інституційної координації, стану природних ресурсів, кадрової спроможності й здатності територій формувати комплексний туристичний продукт. Відповідно, для органів публічної влади принципового значення набуває не лише фіксація поточного стану туристичної сфери, а й своєчасне виявлення тих чинників, зміна яких здатна істотно вплинути на траєкторію її розвитку.

У попередніх дослідженнях ефективності публічного управління туристичною сферою наголошувалося на фрагментарності інформаційного забезпечення, різнорідності індикаторів і потребі поєднання кількісних і якісних оцінок [1]. Однак вимірювання результативності вже реалізованих рішень не повністю вирішує завдання стратегічного управління. Останнє потребує інструментарію, який дає змогу ідентифікувати майбутні загрози та можливості, визначати їхню стратегічну значущість, розрізняти керовані й слабко керовані фактори, а також пов'язувати результати діагностики з вибором конкретної публічно-управлінської реакції. Саме таку функцію може виконувати стратегічна діагностика.

Особливо актуальною ця проблематика є для Карпатського регіону України, до якого в межах цього дослідження віднесено Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську та Чернівецьку області. Регіон поєднує значний природний, культурний, санаторно-курортний та рекреаційний потенціал із суттєвою внутрішньою неоднорідністю територій, сезонністю, навантаженням на інфраструктуру, екологічною вразливістю та необхідністю адаптації туристичної політики до тривалих безпекових ризиків. За таких умов стратегічна діагностика має виконувати роль зв'язувальної ланки між моніторингом середовища та формуванням пріоритетів регіональної туристичної політики.

Теоретичне підґрунтя дослідження стратегічних чинників туристичного розвитку значною мірою сформоване працями з конкурентоспроможності туристичних дестинацій. L. Dwyer і C. Kim запропонували комплексну модель конкурентоспроможності дестинації, що поєднує успадковані та створені ресурси, підтримувальні фактори, управління дестинацією, ситуаційні умови та попит, а також відповідну систему об'єктивних і

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Сліпецький Марко Ігорович, 2026

суб'єктивних індикаторів [2]. Для публічного управління важливим є висновок про те, що конкурентні переваги не є статичними: вони залежать від якості інституційного й управлінського перетворення ресурсного потенціалу на туристичну цінність.

OECD розглядає індикатори конкурентоспроможності туризму як практичний інструмент формування політики й пропонує поєднувати показники результативності, здатності дестинації надавати якісні послуги, привабливості та політичної спроможності [3]. На регіональному рівні T. Rheeders і D. Meyer обґрунтували необхідність спеціального інструменту для вимірювання конкурентоспроможності, оскільки національні індекси не відображають локальні відмінності ресурсів, інфраструктури та управлінського середовища [4]. M. Luštický і P. Štumpf, використовуючи AHP та системний підхід, показали, що для управління важливо визначати не лише значущі фактори, а й "точки важеля" - ті компоненти системи, на які зацікавлені сторони можуть реально впливати [5]. Такий підхід безпосередньо підводить до необхідності врахування керованості чинника у стратегічній діагностиці.

Українські дослідження підтверджують доцільність регіонально диференційованого аналізу. N. Shpak та співавтори апробували інтегральну оцінку впливу зовнішніх чинників на використання туристичного потенціалу саме для чотирьох областей Карпатського регіону та встановили відмінності в рівні його реалізації [6]. У монографічному дослідженні Інституту регіональних досліджень НАН України систематизовано методичні та прикладні підходи до оцінювання конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери Карпатського регіону та визначено конкурентні позиції його областей [7]. Ф. Кіптач окремо акцентує на природно-ресурсних чинниках конкурентоспроможності та їхній просторовій диференціації [8], а В. Кравців, П. Жук і Ф. Кіптач показують, що пандемічні та воєнні шоки істотно змінюють умови функціонування туристично-рекреаційної сфери та вимагають адаптивних управлінських рішень [9]. Новітні дослідження Карпатського регіону також орієнтують методичний апарат на багатовимірне оцінювання, яке поряд з економічними результатами враховує соціальну інклюзивність, екологічну стійкість та інституційну спроможність щодо координації [10].

Водночас у наявних підходах недостатньо формалізовано саме управлінський аспект стратегічної діагностики: однаковий за силою впливу чинник може вимагати принципово різної реакції залежно від того, наскільки органи публічної влади здатні на нього впливати. Це формує дослідницьку прогалину між оцінюванням конкурентоспроможності туристичної сфери та безпосереднім обґрунтуванням пріоритетів публічного управління.

Формулювання цілей статті

Метою статті є удосконалення методичного підходу до стратегічної діагностики чинників публічного управління розвитком туристичної сфери регіону та його апробація на прикладі Карпатського регіону України. Для досягнення мети уточнено зміст стратегічної діагностики, систематизовано групи чинників та індикатори, запропоновано індекс їх пріоритетності з урахуванням керованості, проаналізовано актуальні маркери туристичної активності та сформовано матрицю диференційованих управлінських реакцій. Використано системний, порівняльний і структурний підходи, контент-аналіз, PESTLE-логіку, desk research, індикаторне оцінювання та матричне позиціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегічну діагностику чинників публічного управління розвитком туристичної сфери регіону трактують як систематичний процес ідентифікації, вимірювання, ранжування та інтерпретації зовнішніх і внутрішньорегіональних факторів, здатних змінити стратегічну траєкторію туризму, з подальшим визначенням їхньої керованості засобами публічної політики та вибором відповідної реакції. На відміну від описового PESTLE-аналізу, результатом є не перелік факторів, а їх пріоритизація для ухвалення рішень [11]. Для туризму це означає перехід від універсальних рекомендацій до територіально чутливого інструментарію.

Для формування діагностичного поля доцільно розширити класичну PESTLE-модель двома блоками, принципово важливими для туризму: інфраструктурно-просторовим і ринково-конкурентним. Безпекові чинники, з огляду на тривалий воєнний ризик, доцільно виділяти окремо, а не розчиняти у політичному блоці. Система чинників і можливих індикаторів наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Система стратегічних чинників і діагностичних індикаторів туристичної сфери регіону

Група чинників	Приклади діагностичних індикаторів	Основний контур публічного впливу
Безпекові та геополітичні	ризик повітряних загроз; доступність укриттів; зміни транспортних маршрутів; сприйняття безпеки	адаптація, комунікація ризиків, стандарти безпечності
Інституційно-управлінські	наявність стратегії туризму; міжмуніципальна координація; DMO/ТІЦ; якість даних; партнерства	стратегування, координація, регуляторні рішення
Економічні та фіскальні	туристичний збір; податкові надходження; інвестиції; частка МСП; вартість послуг	стимули, фінансування, інвестиційні програми
Інфраструктурно-просторові	доступність дестинацій; стан доріг; залізничне сполучення; засоби розміщення; безбар'єрність	капітальні інвестиції, просторове планування
Технологічні та цифрові	онлайн-доступність продукту; цифрові сервіси; відкриті дані; CRM/реєстри; цифровий маркетинг	цифрова інфраструктура, стандарти даних, просування
Соціальні та кадрові	забезпеченість персоналом; кваліфікація; міграція; участь громад; якість сервісу	освіта, розвиток компетентностей, залучення громад
Екологічні та кліматичні	навантаження на природні території; відходи; вода; сезонність; кліматичні ризики	ліміти навантаження, природоохоронні інструменти, моніторинг
Ринково-конкурентні	структура попиту; тривалість перебування; сезонність; продуктова диверсифікація; бренд дестинації	портфель туристичних продуктів, маркетинг, підтримка кластерів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Ключовою відмінністю запропонованого підходу є включення до діагностики не лише сили впливу чинника, але й можливості публічного сектору цілеспрямовано змінювати його параметри. Для цього кожний фактор j пропонується оцінювати за чотирма критеріями за п'ятибальною шкалою: Ij - сила потенційного впливу на розвиток туристичної сфери; Uj - терміновість управлінської реакції; Pj - тривалість або стійкість дії чинника; Cj - керованість засобами регіонального та місцевого публічного управління. Для первинної апробації пропонується індекс стратегічної пріоритетності:

де SPIj - Strategic Priority Index для j-го чинника. Ваги 0,35 для сили впливу, 0,25 для терміновості та по 0,20 для тривалості й керованості задають стартову методичну конфігурацію, орієнтовану на раннє виявлення значущих

змін і реалістичність управлінського втручання. При емпіричних дослідженнях ваги доцільно валідувати експертним опитуванням або методом аналізу ієрархій [5].

Апробація підходу на Карпатському регіоні поєднує результати попередніх досліджень туристично-рекреаційної конкурентоспроможності [6-10] з оперативними даними. У 2025-2026 рр. інформаційна база поступово посилюється: ДАРТ пов'язує цифрову трансформацію галузі з оновленням Єдиного туристичного реєстру та розвитком проєкту TourismInLight, що передбачає ширше використання декларацій туристичного збору як джерела даних про ночівлі [12]. Це підвищує можливості для регулярної стратегічної діагностики.

Таблиця 2. Актуальні маркери туристичної активності Карпатського регіону України

Область	Туристичний збір 2025, млн грн	Ночівлі I кв. 2026, од.	Турзбір I кв. 2026, млн грн	Частка в ночівлях регіону, %
Львівська	63,0	525 942	16,84	41,8
Івано-Франківська	46,0	490 931	16,28	39,0
Закарпатська	31,8	207 956	7,98	16,5
Чернівецька	4,736	34 750	0,966	2,8
Разом Карпатський регіон	145,536	1 259 579	42,066	100,0

Джерело: розраховано автором за даними офіційних джерел [12; 13; 14].

Дані табл. 2 свідчать про загальнонаціональну вагу Карпатського регіону. У 2025 р. Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області сукупно забезпечили близько 145,5 млн грн туристичного збору, або понад 40 % від загальноукраїнських 359 млн грн [12, 14]. У I кварталі 2026 р. на них припало 1,26 млн ночівель зі сплатою туристичного збору та понад 42 млн грн надходжень, що становило близько 55 % від 2,28 млн таких ночівель в Україні [13]. Водночас понад 80 % регіональних ночівель сформували Львівська та Івано-Франківська області, що підтверджує істотну внутрішню асиметрію та недоцільність однакових управлінських заходів для всіх чотирьох областей Фіскальні та потокові показники не визначають самі по собі, які чинники потребують першочергового втручання. Тому проведено апробаційне desk-based ранжування восьми укрупнених груп. Воно не є репрезентативним експертним опитуванням і використовується для демонстрації процедури на основі досліджень Карпатського регіону [6-10], стратегічних орієнтирів [11] та актуальних даних ДАРТ і регіональних органів влади [12; 14].

Таблиця 3. Апробаційне ранжування стратегічних чинників публічного управління розвитком туристичної сфери Карпатського регіону

Група чинників	I	U	P	C	SPI	Пріоритет
Безпекові та геополітичні	5	5	5	2	4,40	критичний
Інфраструктурно-просторові	5	4	4	4	4,35	критичний
Екологічні та кліматичні	5	4	5	3	4,35	критичний
Технологічні та цифрові	4	4	4	5	4,20	критичний
Інституційно-управлінські	4	4	4	5	4,20	критичний
Ринково-конкурентні	4	4	3	5	4,00	критичний
Економічні та фіскальні	4	4	4	3	3,80	високий
Соціальні та кадрові	4	3	4	4	3,75	високий

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Результати показують, що високий стратегічний пріоритет не є тотожним прямій керованості. Безпекові та геополітичні фактори мають найвище інтегральне значення через масштаб і тривалість впливу, але їхня керованість на рівні області чи громади обмежена. Тому функція публічного управління полягає переважно в адаптації: стандартів безпеки, кризової комунікації, інформації про укриття та маршрути, а також диверсифікації сезонів і продуктів. Натомість цифровізація, інституційна координація й ринково-продуктова політика є значно більш керованими регіональними інструментами.

Інфраструктурно-просторовий блок має подвійний ефект: транспортна доступність, безбар'єрність і спроможність засобів розміщення підвищують якість туристичного досвіду, але концентрація попиту створює ризик локального перевантаження. У I кварталі 2026 р. Поляницька громада зафіксувала понад 391 тис. ночівель, Львівська - понад 225 тис., Трускавецька - понад 125 тис., Східницька - майже 88 тис. [13]. Тому пріоритетом має бути не лише нарощування потоку, а й просторовий перерозподіл попиту, розвиток другорядних дестинацій та синхронізація транспортної й туристичної інфраструктури.

Екологічний блок є критичним через природоцентричну спеціалізацію Карпат. Природно-ресурсні чинники конкурентоспроможності охоплюють мінеральні й термальні води, лікувальні ресурси та гірські ландшафти [8]. Зростання потоків без моніторингу рекреаційного навантаження може перетворити конкурентну перевагу на обмеження. Тому до KPI регіональних програм доцільно включати показники навантаження на природоохоронні території, поводження з відходами, водокористування та сезонної концентрації.

Інституційна спроможність визначає можливість перетворити діагностику на скоординовані рішення. Дослідження destination governance пов'язують успішність DMO зі здатністю формувати співпрацю між владою, бізнесом і місцевими стейкхолдерами [15]. Для Карпатського регіону це обґрунтовує постійні міжобласні й міжмуніципальні механізми координації, спільні дані, маршрути та продукти замість розрізнених промоційних ініціатив.

Матриця "вплив — керованість" передбачає чотири типи реакції: активне управління для чинників із високим впливом і керованістю; адаптацію та підвищення стійкості — за високого впливу й низької керованості; розвиткову активацію — для керованих чинників, здатних сформувати майбутню перевагу; моніторинг — для другорядних, слабко керованих змін. Такий розподіл пов'язує діагностичний результат з ресурсами, відповідальними суб'єктами та KPI.

Практично це означає диференціацію KPI: для цифрових чинників - повнота реєстрів, відкритість даних та онлайн-доступність продукту; для безпекових - швидкість оновлення інформації та охоплення об'єктів протоколами безпеки; для екологічних - рекреаційне навантаження, стан водних ресурсів, відходи та сезонна концентрація потоків.

Отже, запропонований підхід поєднує PESTLE для ідентифікації середовища, індикаторний аналіз для доказової оцінки, інтегральний індекс для пріоритизації, матрицю "вплив - керованість" для вибору реакції та KPI для контролю. Стратегічна діагностика в такій конструкції має бути циклічною і повторюватися щонайменше щорічно, а також за виникнення критичних зовнішніх шоків.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Стратегічна діагностика чинників розвитку туристичної сфери має бути інтегрована в цикл публічного управління регіоном і спрямована не лише на виявлення факторів, а на визначення їх пріоритетності та вибір диференційованої реакції. Запропонована послідовність охоплює моніторинг, ідентифікацію, оцінювання, пріоритизацію, матричне позиціонування, реалізацію та контроль.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу шляхом включення критерію керованості чинника засобами публічного управління поряд із силою, терміновістю та тривалістю впливу. Strategic Priority Index формує ранжований перелік факторів, а матриця "вплив - керованість" розмежовує активне управління, адаптаційно-резильєнтні заходи, розвиткову активацію та моніторинг.

Апробація на Карпатському регіоні засвідчила високу концентрацію туристичної активності та внутрішню диференціацію: у 2025 р. чотири області сформували близько 145,5 млн грн туристичного збору, а в І кварталі 2026 р. - понад 1,26 млн ночівель. До пріоритетних діагностичних блоків віднесено безпекові, інфраструктурно-просторові, екологічні, цифрові, інституційні та ринково-конкурентні чинники; частина з них потребує адаптації, а не прямого управлінського втручання.

Практичне застосування підходу можливе під час підготовки регіональних стратегій, програм розвитку туризму, планів відновлення та систем моніторингу. Обмеженням є апробаційний характер бальної оцінки; ваги й порогові значення потребують експертної верифікації із залученням влади, громад, туристичного бізнесу, DMO та науковців. Перспективою є розрахунок індексу на рівні територіальних громад і формування базової, адаптаційної та ризикової сценарних траєкторій розвитку туризму.

Література

1. Сліпецький М. І. Концептуальні підходи до вимірювання ефективності публічного управління розвитком туристичної сфери регіону. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 32–36. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-7.
2. Dwyer L., Kim C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003. Vol. 6, No. 5. P. 369–414. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500308667962.
3. Dupeyras A., MacCallum N. Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document. OECD Tourism Papers. 2013. No. 2013/02. OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en.
4. Rheeders T., Meyer D. F. The Development of a Regional Tourism Destination Competitiveness Measurement Instrument. *Tourism and Hospitality*. 2023. Vol. 4, No. 1. P. 1–20. DOI: https://doi.org/10.3390/tourhosp4010001.
5. Luštický M., Štumpf P. Leverage points of tourism destination competitiveness dynamics. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 38. 100792. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100792.
6. Shpak N., Muzychenko-Kozlovska O., Gvozd M., Sroka W. Simulation of the Influence of External Factors on the Level of Use of the *Regional Tourism Potential: A Practical Aspect. Administrative Sciences.* 2021. Vol. 11, No. 3. 85. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11030085.
7. Конкурентоспроможність туристично-рекреаційної сфери Карпатського регіону України: оцінка, перспективи : електрон. монографія / наук. ред. В. С. Кравців; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2024. 245 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20240002.pdf.
8. Кіптач Ф. Я. Природно-ресурсні чинники конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери Карпатського регіону України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2024. Вип. 1(165). С. 11–15. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-2.
9. Kravtsiv V. S., Zhuk P. V., Kiptach F. Ya. Competitiveness of the tourism and recreation sector in the Carpathian region of Ukraine: the impact of the COVID-19 pandemic and martial law. *Регіональна економіка.* 2024. № 2(112). С. 58–66. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-5.
10. Юрків О. М. Методичні засади аналізу ефективності туристично-рекреаційної сфери Карпатського регіону в контексті сталого регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2026. Вип. 1(177). С. 82–86. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2026-1-12.
11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (чинна редакція від 06.01.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF.
12. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. 2026. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/publichniy-zvit-golovi-derzhavnogo-agentstva-rozvitku-turizmu-ukrayini-natali-tabaki-za-2025-rik.
13. Державне агентство розвитку туризму України. За перші три місяці 2026 року 2,28 млн туристичних ночівель принесли понад 87 млн гривень туристичного збору. 18.06.2026. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershi-tri-misyaci-2026-roku-2-28-mln-turistichnih-nochivel-prinesli-ponad-87-mln-griven-turistichnogo-zboru.
14. Чернівецька обласна військова адміністрація. Про область: туризм. За 2025 рік до місцевих бюджетів громад Чернівецької області надійшло 4735,9 тис. грн туристичного збору. URL: https://bukoda.gov.ua/chernivecka-oda/pro-oblast.
15. Volgger M., Pechlaner H. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. Tourism Management. 2014. Vol. 41. P. 64–75. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001.

References

1. Slipetskyi, M. I. (2025). Kontseptualni pidkhody do vymiriuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia rozvytkom turystychnoi sfery rehionu [Conceptual approaches to measuring the efficiency of public management of the regional tourism sector development]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, no. 6, pp. 32–36. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-7.
2. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, vol. 6, no. 5, pp. 369–414. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500308667962.
3. Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. OECD Tourism Papers, no. 2013/02. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en.
4. Rheeders, T., & Meyer, D. F. (2023). The Development of a Regional Tourism Destination Competitiveness Measurement Instrument. *Tourism and Hospitality*, vol. 4, no. 1, pp. 1–20. DOI: https://doi.org/10.3390/tourhosp4010001.
5. Luštický, M., & Štumpf, P. (2021). Leverage points of tourism destination competitiveness dynamics. *Tourism Management Perspectives*, vol. 38, art. 100792. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100792.
6. Shpak, N., Muzychenko-Kozlovska, O., Gvozd, M., & Sroka, W. (2021). Simulation of the Influence of External Factors on the Level of Use of the Regional Tourism Potential: A Practical Aspect. *Administrative Sciences*, vol. 11, no. 3, art. 85. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11030085.
7. Kravtsiv, V. S. (Ed.). (2024). *Konkurentospromozhnist turystychno-rekreatsiinoi sfery Karpatskoho rehionu Ukrainy: otsinka, perspektyvy* [Competitiveness of the tourism and recreation sector of the Carpathian region of Ukraine: evaluation, prospects] (Electronic

monograph). SI «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine». Lviv. 245 p. Available at: http://ird.gov.ua/irdp/p20240002.pdf.
8. Kiptach, F. Ya. (2024). Pryrodno-resursni chynnyky konkurentospromozhnosti turystychno-rekreatsiinoi sfery Karpatskoho rehionu Ukrainy [Natural and resource factors of competitiveness of the tourism and recreation sphere of the Carpathian region of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, iss. 1(165), pp. 11–15. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-2.
9. Kravtsiv, V. S., Zhuk, P. V., & Kiptach, F. Ya. (2024). Competitiveness of the tourism and recreation sector in the Carpathian region of Ukraine: the impact of the COVID-19 pandemic and martial law. *Rehionalna ekonomika*, no. 2(112), pp. 58–66. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-5.
10. Yurkiv, O. M. (2026). Metodychni zasady analizu efektyvnosti turystychno-rekreatsiinoi sfery Karpatskoho rehionu v konteksti staloho rehionalnoho rozvytku [Methodological principles of analyzing the efficiency of the tourism and recreation sector of the Carpathian region in the context of sustainable regional development]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, iss. 1(177), pp. 82–86. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2026-1-12.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [On the approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027: Resolution no. 695 dated August 5, 2020 (current version as of January 6, 2026)]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF.
12. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2026). *Publichnyi zvit Holovy Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy Natali Tabaky za 2025 rik* [Public report of the Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine Natalia Tabaka for 2025]. Available at: https://www.tourism.gov.ua/blog/publichniy-zvit-golovi-derzhavnogo-agentstva-rozvitku-turizmu-ukrayini-natali-tabaki-za-2025-rik.
13. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2026, June 18). *Za pershi tri misiatsi 2026 roku 2,28 mln turystychnych nochevel prynestly ponad 87 mln hryven turystychnoho zboru* [In the first three months of 2026, 2.28 million tourist overnight stays generated over 87 million hryvnias of tourist tax]. Available at: https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershi-tri-misyaci-2026-roku-2-28-mln-turistichnih-nochivel-prinesli-ponad-87-mln-griven-turistichnogo-zboru.
14. Chernivtsi Regional State Administration. (2025). *Pro oblast: turyzmy. Za 2025 rik do mistsevyh biudzhetiv hromad Chernivetskoi oblasti nadiyshlo 4735,9 tys. hrn turystychnoho zboru* [About the region: tourism. For 2025, 4,735.9 thousand UAH of tourist tax was received by local budgets of communities in Chernivtsi region]. Available at: https://bukoda.gov.ua/chernivecka-oda/pro-oblast.
15. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, vol. 41, pp. 64–75. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.07.2026 **Прийнята до друку / Accepted 09.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026