

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

**КЛЕЦЬ СОФІЯ ДМИТРІВНА**

**МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

**БУСЛЕНКО ВАСИЛЬ  
ВОЛОДИМИРОВИЧ,**

доктор політичних наук, професор

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол №

засідання кафедри політології та

публічного управління

від

2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В. В.

**ЛУЦЬК – 2025**

## АНОТАЦІЯ

*Клець Софія Дмитрівна.* Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр». Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Освітньо-професійна програма «Державна служба». – Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2025. 85 с.

У магістерській роботі розкриваються аспекти функціонування механізму державного управління туристичною галуззю у Волинській області.

*Об'єктом* даного дослідження є державне управління туристичною галуззю.

*Предметом* дослідження є механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні в Україні.

*Метою* дослідження є обґрунтування теоретичних засад функціонування механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення у Волинській області.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань: визначити теоретичні засади формування механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні; провести аналіз функціонування механізму державного управління туристичною галуззю у Волинської області; обґрунтувати проблеми та визначити напрями вдосконалення механізму державного управління туристичною галуззю Волинської області.

**Ключові слова:** державне управління, галузь туризму, механізм державного управління, регіональний розвиток, органи державної влади.

## ABSTRACT

*Klets Sofiia*. Mechanism of state management of the tourism industry at the regional level. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Work for obtaining the educational degree “Master”. Specialty: 281 “Public management and administration”. Educational and professional program “Civil Service.” – Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024. 85 p.

The master's thesis reveals aspects of the functioning of the mechanism of state management of the tourism industry in the Volyn region.

*The object* of this study is state management of the tourism industry.

*The subject* of the study is the mechanism of state management of the tourism industry at the regional level in Ukraine.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of the functioning of the mechanism of state management of the tourism industry at the regional level and to develop practical recommendations for its improvement in the Volyn region.

Achieving this goal necessitated the following tasks: to determine the theoretical foundations for the formation of the mechanism of state management of the tourism industry at the regional level; to conduct an analysis of the functioning of the mechanism of state management of the tourism industry in Volyn region; substantiate the problems and identify directions for improving the mechanism of state management of the tourism industry in Volyn region.

**Keywords:** state management, tourism industry, mechanism of state management, regional development, state authorities.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ.....	10
1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження.....	10
1.2. Механізм державного управління туристичною галуззю: теоретичний аналіз .....	15
РОЗДІЛ 2.....	27
СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО	
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ У ВОЛИНСЬКІЙ	
ОБЛАСТІ .....	
2.1. Особливості розвитку туризму: управлінський контекст .....	27
2.2. Промоція туристичного продукту регіону: сучасний стан та пріоритети використання.....	49
РОЗДІЛ 3.....	59
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО	
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ	
РІВНІ .....	
3.1. Роль туристичного кластера у кадровому забезпеченні економіки регіону.....	59
3.2. Активізація транскордонного співробітництва через туристичний кластер у регіоні .....	64
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ .....	84

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Туризм як соціально-економічне явище дедалі більше набуває всіх ознак самостійної галузі національної економіки. Туризм життєво важливий для багатьох країн, що розвиваються, адже він є основним джерелом зайнятості, валютних та податкових надходжень. За даними дослідницького відділу статистичного порталу «Statista» індустрія подорожей та туризму є однією з найбільш конкурентоспроможних у світі. У 2023 році прямий внесок подорожей та туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП) становив приблизно 9,9 трильйона доларів США, що становить 9,1 % від загального світового ВВП [87]. Завдяки туризму створюються нові робочі місця, підтримується високий рівень життя та формуються передумови для покращення платіжного балансу. У 2019 році Міжнародний валютний фонд ввів нову економічну класифікацію країн, відповідно до якої Україна входить в групу Emerging and Developing Europe (Нова Європа, яка розвивається) [38]. Відповідно до цього, Україна, що має значний туристичний потенціал і продовжує розвивати туристичний сектор навіть під час війни, за умови ефективного державного управління може стати однією з провідних туристичних країн Європи.

Туристична галузь України під час воєнного стану відіграє особливе стратегічне значення для соціально-економічного розвитку України та її регіонів. За даними Державного агентства розвитку туризму України (далі - ДАРТ) у 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. За три квартали 2024 року до бюджету громад надійшло майже 173 млн грн туристичного збору. Це на 21% більше в порівнянні з аналогічним тогорічним періодом – 143,147 млн грн. У довоєнний період сума туристичного збору по регіонах за 2021 рік була більшою за цьогорічну майже на 30% – 243, 973 млн грн. Загалом під час повномасштабного вторгнення зростання туристичного збору відмічено

майже у всіх регіонах країни, навіть з урахуванням катастрофічного падіння в чотирьох областях, які найбільше страждають від війни – Херсонській, Харківській, Донецькій та Луганській. В північних областях за 2024 рік туристичний збір в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року зріс на 56%, в південних на 41%, в західних на 17%, в центральних на 10% [13]. До лідерів за сплатою туристичного збору увійшли місто Київ та 5 областей: Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Київська та Дніпропетровська. Тож можна стверджувати, що туристична галузь України попри війну та важкі виклики, які постали перед нею демонструє стійкість, забезпечує робочими місцями українців та наповнює бюджети громад.

Актуальність дослідження зумовлена динамічним розвитком туристичної галузі у світі та Україні, зростанням її ролі у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів, необхідністю удосконалення механізмів державного управління у цій сфері, особливо на регіональному рівні, з урахуванням сучасних викликів і воєнного стану.

**Об’єкт дослідження** – державне управління туристичною галуззю.

**Предмет дослідження** – механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні в Україні.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета* дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад функціонування механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні та розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення у Волинській області.

Досягнення мети обумовило розв’язання таких *завдань*:

– визначити теоретичні засади формування механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні;

– провести аналіз функціонування механізму державного управління туристичною галуззю у Волинської області;

– обґрунтувати проблеми та визначити напрями вдосконалення механізму державного управління туристичною галуззю Волинської області.

**Наукова новизна** дослідження зумовлена постановкою проблеми, комплексним аналізом функціонування механізму державного управління туристичною галуззю, визначенням основних проблем та розробленням рекомендацій щодо формування ефективних управлінських інструментів державного контролю й розвитку туристичного сектору з урахуванням зарубіжного досвіду. Здійснено системну оцінку фактичного функціонування механізму у Волинській області, що охоплює аналіз ролі обласної військової адміністрації, органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку, суб'єктів туристичного бізнесу та інституцій культури. Проведено статистичне дослідження розвитку туристичної галузі Волинської області як об'єкта державного управління, яке включає аналіз динаміки та структури туристичних потоків, надходжень до місцевих бюджетів та кількості суб'єктів туристичної діяльності.

Під час написання роботи використовувались різні **методи дослідження**, що забезпечили всебічний аналіз механізму державного управління туристичною галуззю та визначення напрямів його вдосконалення на регіональному рівні. Серед них виділимо *системний метод*, який дав змогу розглянути державне управління туристичною галуззю як цілісну систему, елементами якої є органи влади, туристичні підприємства, регіональні кластери, інструменти регулювання й механізми підтримки. Це дозволило простежити взаємозв'язки між елементами та визначити їх вплив на розвиток туризму в регіоні. *Структурно-функціональний метод* використано для аналізу механізму державного управління туристичною галуззю, зокрема спеціальних структур та інституцій, що забезпечують розвиток туризму у Волинській області. Метод дав змогу визначити, як виконання кожної функції впливає на загальну

ефективність управління. За допомогою *порівняльного* методу в роботі вдалося порівняти різні практики регіонального управління туризмом в Україні та окремих європейських країнах. Також ми послуговувалися такими загальнологічними методами дослідження, як абстрагування, аналіз, синтез.

**Практичне значення одержаних результатів** магістерської роботи полягає у можливості їх безпосереднього використання органами державної влади та місцевого самоврядування, а також структурами, що відповідають за розвиток туристичної галузі у Волинській області. Результати роботи можуть бути застосовані для оптимізації механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні шляхом удосконалення функціонального розподілу між органами влади, підвищення ефективності їх взаємодії та впровадження сучасних інструментів управління. Крім того, результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін, пов'язаних з державним управлінням, регіональною політикою та туристичною сферою, а також як аналітична база для подальших наукових студій у напрямі розвитку туризму для науковців, фахівців з державного управління та туризму, економістів, державних службовців та працівників органів державної влади різних управлінських рівнів.

**Ступінь наукової розробленості проблеми.** Проблеми розвитку туризму висвітлено у працях В. Кифяка, О. Любіцевої, М. Мальської, О. Бейдика, С. Сировця, А. Зяблової, Г. Одінцової та ін. Туристично-рекреаційний потенціал Волинської області досліджується у працях таких науковців: І. Тищук, Л. Поліщук, С. Тарасюк.

Основні засади державного управління туристичною сферою досліджено в роботах В. Козирєва, В. Кравціва, Г. Мостового, О. Амосова, В. Кифяка, О. Комякова та ін.

Ключову роль відіграють праці М. Біль та співавторів, які безпосередньо досліджували регіональні аспекти механізму державного



управління: запропоновано структуру механізму, виокремлено інструменти впливу органів влади різних рівнів та обґрунтовано необхідність регіональної туристичної політики.

Недостатньо опрацьовані питання трансформації механізму управління туристичною галуззю в умовах децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад; функціонування Державного агентства розвитку туризму з Обласними військовими адміністраціями та громадами.

У працях В. Підгірної, О. Сінгуцького, Р. Кривенкової досліджено механізми державного управління туризмом у регіонах України загалом, проаналізовано регіональні моделі, інституційне середовище, правове поле й інструменти політики. Проте немає комплексного дослідження механізму Волинської області. Тож, це питання залишається актуальним.

**Структура роботи.** Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, розділених на два підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг магістерської роботи становить 85 сторінок. Список використаних джерел налічує 92 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ

#### 1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження

Для того, щоб зрозуміти суть механізму державного управління туристичною галуззю важливо виокремити основні поняття, що характеризують його функціонування. Насамперед потрібно зрозуміти, що таке туризм. Для цього проаналізуємо основні визначення даного поняття. В Законі України «Про туризм» туризм трактується як «тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа відїжджає» [61]. Офіційне законодавче визначення акцентує увагу на поведінковому аспекті, в той час як у проекті Закону України «Про туризм» № 4224 від 24 лютого 2014 року туризм фактично ототожнюється з туристичною галуззю як комплексом індустрій. Авторський колектив проекту подає визначення туристичної галузі як складну, багатокомпонентну систему в структурі економіки держави, що охоплює широкий спектр індустрій та послуг. Туризм розглядається не лише як подорожування, а як соціально-економічний комплекс, який забезпечує задоволення потреб у відпочинку, оздоровленні, пізнанні, розвагах [67]. На нашу думку, саме така інтерпретація визначення туризму є доцільною, адже вона виходить за межі індивідуальної подорожі та характеризує туризм як сукупність економічних діяльностей (перевезення, гостинність, харчування, розваги, культурні та освітні послуги), що ширше відображає галузь. Це була спроба імплементації європейського законодавства, але проект був повернений для доопрацювання авторам і після цього Верховна Рада України до нього не поверталась.

О. Бейдик, С. Сировець, А. Зяблова трактують туризм як найбільш прибуткову експортну галузь, важливу складову платіжного балансу туристськоорієнтованих країн світу [3]. У цьому підході туризм розглядається через призму його експортної та фінансової цінності. У визначеннях Всесвітньої туристичної організації та Н. Реймерса туризм трактується як подорож з метою відпочинку, знайомства з новими місцями та отримання вражень [10;68].

В. Ки́фяк обумовлює туристичну галузь як вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання [27].

М. Біль визначає туризм як об'єкт державного управління й сферу життєдіяльності: а) людини, пов'язана з перебуванням за межами постійного проживання як правило з не соціальними цілями; б) суб'єктів, що забезпечують цей процес за рахунок реалізації туристичного продукту на ринку туристичних послуг [4].

У всіх цих визначеннях є спільні риси, такі як тимчасовість перебування поза місцем проживання, наявність певної мети (оздоровчої, пізнавальної, рекреаційної, ділової тощо), відсутність оплачуваної діяльності в місці тимчасового перебування (у правових дефініціях), існування системи послуг, що забезпечують потреби туриста. Проаналізувавши основні визначення поняття туризму, можна сформулювати туризм як галузь економіки, що включає соціальне, культурне та економічне явище, яке передбачає переміщення людей до країн або дестинацій за межами їхнього звичного середовища з особистих або ділових/професійних цілей.

Розвиток туризму в будь-якій країні залежить від ролі державного управління. Від створення політики та нормативних актів до безпосереднього інвестування в інфраструктуру та маркетинг, державна влада є ключовими гравцями у формуванні туристичної галузі. Чи буде

участь державної влади мінімальною або ж вона буде активно залучена, значною мірою залежить від політичних ідеологій та пріоритетів конкретної країни. Згідно указу Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» державне управління – це вид діяльності держави, що полягає у здійсненні нею управлінського, тобто організуючого впливу на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави шляхом використання повноважень виконавчої влади [55]. В той же час державне управління здійснюється і за межами функціонування виконавчої влади, наприклад, на рівні державних підприємств, установ і організацій.

Також виокремлюють поняття державної туристичної політики. О. Любіцева характеризує це поняття як комплекс заходів правового, економічного і організаційного порядку, підкріплений відповідними управлінськими інститутами, діяльність яких пронизує всі управлінські рівні і спрямований на узгодження державних, бізнесових і місцевих інтересів на ринках туристичних послуг різного порядку [34]. Г. Михайліченко розглядає державну туристичну політику як систему методів і заходів економічного, політичного, соціального, правового, культурного характеру, що здійснюється як державними, так і недержавними органами, відповідальними за туристичну діяльність [40].

В документах Всесвітньої туристичної організації (далі ЮНВТО) зазначається необхідність залучення держави у формуванні і реалізації туристичної політики. Зокрема, в Хартії туризму, прийнятій Генеральною асамблеєю ЮНВТО у 1985 р., відзначається, що «держави мають розробляти і проводити політику, спрямовану на забезпечення гармонійного розвитку внутрішнього і міжнародного туризму» [77]. Слід наголосити, що міжнародна спільнота рекомендує національним урядам сприймати туристичну політику не лише як вузькогалузевий інтерес, а й як ефективний інструмент для формування ключових стратегій у сферах

зайнятості, регіонального розвитку, зниження рівня бідності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

В свою чергу науковці розглядають ще дефініції державного регулювання та державного управління. Ці дефініції не є тотожними, як на перший погляд можуть здаватись. У науковій літературі існує кілька визначень понять державного управління та державного регулювання. Дискусії між науковцями щодо коректності тих чи інших визначень є закономірними, однак для ефективного практичного застосування ці поняття повинні бути максимально уніфікованими та зрозумілими.

Оскільки ці поняття не мають єдиного визначення, це ускладнює їх використання у практичній діяльності, а також перешкоджає плануванню шляхів удосконалення державного управління в майбутньому. Така ситуація насамперед пов'язана з відсутністю законодавчого закріплення цих понять, що й зумовлює появу різних трактувань у науковому дискурсі.

Більшість науковців вважають, що обидва явища мають спільну сферу застосування, але відрізняються за природою впливу та набором інструментів. Г. Одінцева трактує поняття механізму управління як засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовну реалізацію дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямованих на досягнення визначеної мети" [14]. В. Малиновський трактує механізм державного управління як систему засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток об'єктів управління [36]. Такий механізм ґрунтується на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності та узгодженості й передбачає застосування відповідних методів управління, спрямованих на досягнення цілей державного управління.

О. Макара, Д. Гарасюк розуміють механізм державного регулювання ринку туристичних послуг як спосіб дій суб'єкта регулювання, який має

базові принципи та функції, а також забезпечує за допомогою певних форм, методів, важелів, інструментів ефективне функціонування системи державного регулювання для досягнення поставленої мети [35]. О. Комяков визначає механізм державного регулювання як сукупність організаційно-економічних методів та інструментів, за допомогою яких виконуються взаємопов'язані функції для забезпечення безперервної, ефективної дії відповідної системи (держави) на підвищення функціонування економіки [28]. Деякі дослідники стверджують, що регулювання охоплює ширшу сферу організаційної діяльності, ніж управління. Інші розглядають державне регулювання економіки як складову функцію державного управління. На нашу думку, специфіка державного регулювання, яка відрізняє його від управління, полягає у його тісній взаємодії з ринковими механізмами – попитом, пропозицією, ціноутворенням та кон'юнктурою ринку. Відтак державне регулювання охоплює значно ширшу сферу впливу, ніж власне управління.

Отже, для якісного функціонування механізму державного управління туристичною галуззю важливо розуміти такі ключові поняття як: туризм, державне управління, державна туристична політика, механізм державного регулювання. Зазначені поняття є основоположними у створенні необхідного механізму державного управління туристичною галуззю та реалізації його функцій. Вважаємо однією з найважливіших проблем у реалізації державної туристичної політики – це недоліки понятійно-категорійного апарату. Важливо, щоб уповноважені органи державної влади розробили розгорнутий нормативний документ, що дозволив би унормувати й деталізувати понятійно-категорійний апарат галузі туризму. Це, у свою чергу, створить підґрунтя для подальшого вдосконалення механізму державного управління туристичною галуззю.

## **1.2. Механізм державного управління туристичною галуззю: теоретичний аналіз**

Реалізація ефективного державного управління туристичною галуззю може здійснюватися лише за умови повноцінного функціонування його інструменту – механізму державного регулювання. На основі попередньо згаданих визначень можна підсумувати, що суть механізму державного управління туристичною галуззю полягає у створенні рамок для визначення цілей, прийняття рішень, планування дій та передбачення їх наслідків, а також ведення відповідної діяльності.

М. Біль визначає такі складові механізму державного управління в туристичній галузі [2]:

- методи управління;
- інституційне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- ресурсне забезпечення;
- науково-методичне забезпечення.

На рис. 1.1. показано модель механізму державного управління туристичною галуззю, де суб'єктом виступає держава, яку представляють відповідні органи державної влади. Водночас, у ширшому розумінні, управлінські функції у цій сфері можуть реалізовувати також суб'єкти підприємницької діяльності, громадські організації та міжнародні інституції. Об'єктом механізму державного управління є явища й процеси, що відбуваються у туристичній сфері, а також система взаємовідносин між безпосередніми учасниками туристичної діяльності. Складові механізму державного управління туристичною галуззю доцільно розглядати як підсистеми, оскільки кожна з них має власну внутрішню структуру, притаманні їй принципи функціонування та певну автономність у межах загальної системи.

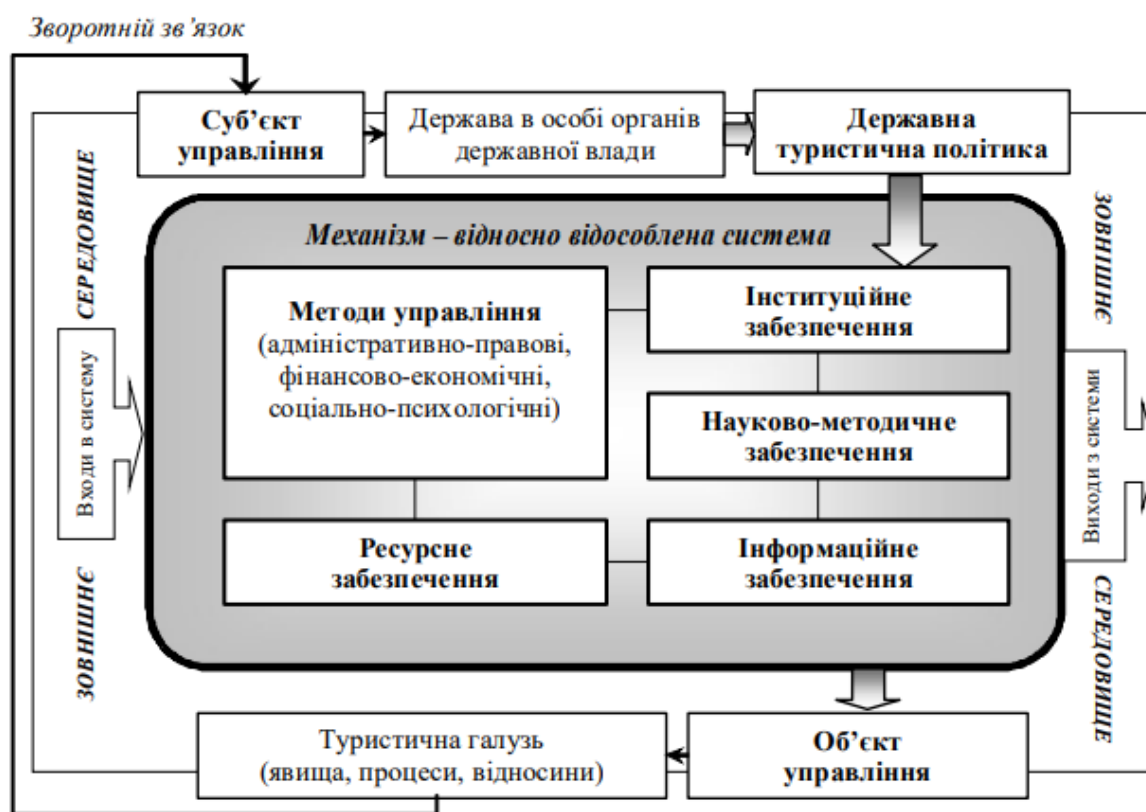


Рис. 1.1. Модель механізму державного управління туристичною галуззю [2]

Під час формування управлінських рішень у сфері розвитку туризму необхідно враховувати, що всі заходи економічного, культурного та соціального спрямування перебувають у стані динамічних змін. Ці процеси зумовлюються впливом низки чинників, серед яких:

- зовнішні – середовище функціонування громади, регіону, держави чи інших країн, зокрема соціальні особливості суспільства, рівень економічного розвитку, характер реалізованої соціально-економічної та екологічної політики, а також просторово-ландшафтні умови;
- внутрішні – потреби населення, суб'єктів господарювання та органів державної влади, а також наявні ресурси: туристичні переваги, інфраструктурний потенціал, фінансові можливості, кадрове забезпечення й рівень розвитку підприємництва.



Фактори розвитку туризму, разом із умовами функціонування окремих суб'єктів галузі, зумовлюють потребу у комплексному підході до управління відповідними процесами. У цьому контексті управління розвитком туризму має здійснюватися на засадах системного підходу, що передбачає:

- єдність структурних елементів туристичної системи та наявність між ними сталих взаємозв'язків;
- інформаційну взаємодію між суб'єктами туристичної діяльності, а також їхній зв'язок із зовнішнім середовищем та іншими системами;
- динамічний і взаємопов'язаний характер управлінських процесів і завдань;
- безперервність процесу прийняття рішень, заснованого на постійному оновленні інформації, оскільки зміна умов розвитку вимагає оперативного реагування на нові виклики та проблеми.

Основною метою державного регулювання у сфері туризму слід вважати формування сучасного, ефективного та конкурентоспроможного туристичного комплексу. Він має, з одного боку, забезпечувати широкі можливості для задоволення потреб як українських, так і іноземних громадян у туристичних послугах, а з іншого – робити вагомий внесок у розвиток національної економіки шляхом створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів, залучення іноземної валюти, а також охорони та раціонального використання культурної й природної спадщини. Основні цілі державного регулювання туристичної галузі полягають у підвищенні валового національного доходу від туристичної діяльності; розширенні зайнятих в індустрії туризму; організації туристичної діяльності в нормативно визначених рамках, також у збереженні та раціональному використанні туристичних ресурсів, що сприятимуть збільшенню туристичного потенціалу країни й окремих регіонів [42].

Державне управління в туристичній галузі можна розглядати як систему державного впливу на туристичний бізнес, яка діє на трьох рівнях: законодавчому, адміністративному та економічному. В Україні вплив держави на законодавчому рівні здійснюється переважно на підставі статті 6 Закону України № 31 «Про туризм», в якій визначено основні цілі державного регулювання у сфері туризму, зокрема забезпечення прав громадян на відпочинок, свободу пересування та безпечне середовище. Туристична галузь також функціонує відповідно до Цивільного кодексу України, Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності», Закону України «Про страхування» [81; 56; 59]. На адміністративному та економічному рівнях державне управління здійснюється через спеціальні органи та туристичні асоціації, які координують та сприймають туризм у глобальному масштабі, координують та реалізують туристичну політику на міжнародному рівні. Державне регулювання туристичної галузі враховує основні фактори та тенденції розвитку туризму на внутрішньому та міжнародному ринках туристичних послуг.

У Законі України «Про туризм» чітко визначено, що встановлення основних напрямів державної політики у сфері туризму належить до виключних повноважень Верховної Ради [65]. Водночас реалізація цієї політики та здійснення державного управління в галузі туризму покладені на Кабінет Міністрів, центральний орган виконавчої влади у сфері туризму, місцеві державні адміністрації та виконавчі органи місцевого самоврядування. Державна політика в галузі туризму здійснюється завдяки визначенню і реалізації основних напрямів політики в галузі туризму, а також пріоритетних напрямів розвитку туризму. Держава визначає систему класифікації та оцінки туристичних ресурсів України, як їх використовувати та забезпечити охорону. Розподілення бюджетних коштів на розробку і реалізацію програм розвитку туризму входить в компетенції

кожної територіальної громади. Державна політика включає в себе нормативне регулювання відносин у галузі туризму, ліцензування, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу, встановлення системи статистичного обліку і звітності в галузі та курортно-рекреаційного комплексу. Державні органи здійснюють організацію державного контролю за дотриманням законодавства в галузі туризму, а також обумовлюють основи безпеки туризму.

А. Ю. Парфіненко розрізняє три рівні формування та реалізації туристичної політики (табл.1.2). Вони поділяються на міжнародний, національний та регіональний, кожен з яких виконує власні функції й має специфічні інституційні механізми. На міжнародному рівні ключову роль відіграють організації, які формують глобальні стандарти та напрями розвитку туристичної сфери. Серед них – ЮНВТО, Всесвітня рада з туризму та подорожей, Європейська туристична комісія, Рада з туризму держав-учасниць СНД та інші міжнародні структури. Їх діяльність спрямована на координацію міжнародної співпраці, вироблення єдиних принципів сталого розвитку туризму та інтеграцію національних туристичних політик у світовий простір. Національний рівень представлений органами державної влади України, що визначають стратегічні напрями та забезпечують реалізацію туристичної політики. Верховна Рада України формує законодавчі засади функціонування галузі, Кабінет Міністрів здійснює практичне управління та контроль, а Державне агентство України з туризму та курортів реалізує профільну політику. Додаткову роль відіграють консультативно-дорадчі органи й громадські організації, які сприяють координації взаємодії держави та суспільства. На регіональному рівні реалізація державної політики у сфері туризму здійснюється через департаменти та управління культури і туризму обласних державних адміністрацій, районні державні адміністрації та виконавчі органи місцевого самоврядування. Їх завдання полягає у

впровадженні державних стратегій з урахуванням місцевої специфіки, розвитку туристичної інфраструктури, просуванні регіонального туристичного продукту та підтримці ініціатив громад [46].

Таким чином, ефективність державного управління туристичною сферою залежить від узгодженої діяльності органів влади та інституцій усіх рівнів – міжнародного, національного й регіонального.

Табл. 1.1.

## Рівні формування та реалізації туристичної політики [46]

<i>Рівень формування та реалізації туристичної політики</i>	<i>Назва організації</i>
Міжнародний	ЮНВТО, Всесвітня рада з туризму та подорожей, Європейська туристична комісія, Рада з туризму держав-учасниць СНД та ін.
Національний	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Державне агентство України з туризму та курортів, консультативно-дорадчі органи та громадські організації
Регіональний	Департаменти та Управління культури і туризму обласних державних адміністрацій, районних державних адміністрацій, міст, селищ та сіл

Державне управління може впливати на розвиток туризму через різні ролі – регуляторну, допоміжну та безпосередню функції. Однією з найважливіших функцій є регуляторна функція. За допомогою законодавчих актів та стандартів державна політика забезпечує організовану та сталу роботу туристичної галузі. Також уряд встановлює вимоги щодо ліцензування туристичних агентств, готелів та туроператорів. З метою захисту туристів та збереження природних і культурних ресурсів впроваджуються правила безпеки та екологічні норми. Наприклад, рекомендації щодо екотуризму та поведіння з відходами в популярних

туристичних напрямках сприяють поширенню сталого розвитку. Державна візова та імміграційна політика може як сприяти, так і перешкоджати розвитку туризму. Країни, які пропонують пом'якшені візові вимоги або безвізовий в'їзд для туристів, часто демонструють значне зростання кількості міжнародних туристів.

Іншою важливою функцією є допоміжна. Ця функція передбачає створення умов, необхідних для процвітання туристичної галузі. Наприклад, інвестиції в інфраструктуру, просування туристичних напрямків та надання стимулів для приватного сектору. Будівництво критично-важливої інфраструктури (аеропорти, дороги, громадський транспорт тощо) є необхідною для розвитку туризму в країні. Добре розвинена інфраструктура забезпечує легкий доступ до туристичних напрямків та покращує загальний досвід відвідувачів. Національні ради та агентства з туризму відповідають за просування своїх країн як привабливих туристичних напрямків. За допомогою рекламних кампаній, участі в міжнародних туристичних ярмарках та інших проєктів уряди допомагають просунути свої дестинації на глобальній карті.

У деяких випадках уряди застосовують більш практичний підхід, беручи безпосередню участь у туристичній галузі через інвестиції в проєкти, пов'язані з туризмом. Співпраця держави й приватного сектора часто є взаємовигідною. Це проявляється у розвитку великих туристичних проєктів, таких як тематичні парки, конференц-центри та ініціатив з охорони пам'яток культурної спадщини, які реалізуються шляхом співфінансування або у формі державно-приватного партнерства [90].

Туризм не є однорідною галуззю економіки – на його розвиток впливають багато сфер, зокрема транспорт, охорона навколишнього середовища, фінансовий сектор, комунікація, що часто має наслідки організаційного, виробничого, правового та технологічного характеру (рис. 1.2.) [82]. Проблема розвитку туризму є складною через різноманітність

явищ та питань, що її охоплюють. Туристична галузь не лише створює робочі місця в третинному секторі, але й стимулює зростання в первинному та вторинному секторах промисловості. Це явище відоме як мультиплікативний ефект, що відображає, скільки разів кошти, витрачені туристом, повторно циркулюють в економіці держави. Цей ефект створює специфічність управління цією галуззю [83].

Гроші, витрачені в готелі, допомагають створювати нові робочі місця безпосередньо в готелі, але вони також опосередковано створюють робочі місця в інших секторах економіки. Наприклад, готель повинен купувати продукти харчування у місцевих фермерів, які можуть витратити частину цих грошей на добрива чи одяг. Попит на місцеві продукти зростає, оскільки туристи часто купують сувеніри, що збільшує додаткову зайнятість. Мультиплікаційний ефект триває доти, доки гроші врешті-решт не «витікають» з економіки через імпорт – купівлю товарів з інших країн. Визначення впливу туризму є складним завданням, оскільки, витрати туристів мають ефект каскаду у місцевій економіці. В свою чергу це створює складнощі в механізмі державного управління туристичною галуззю.

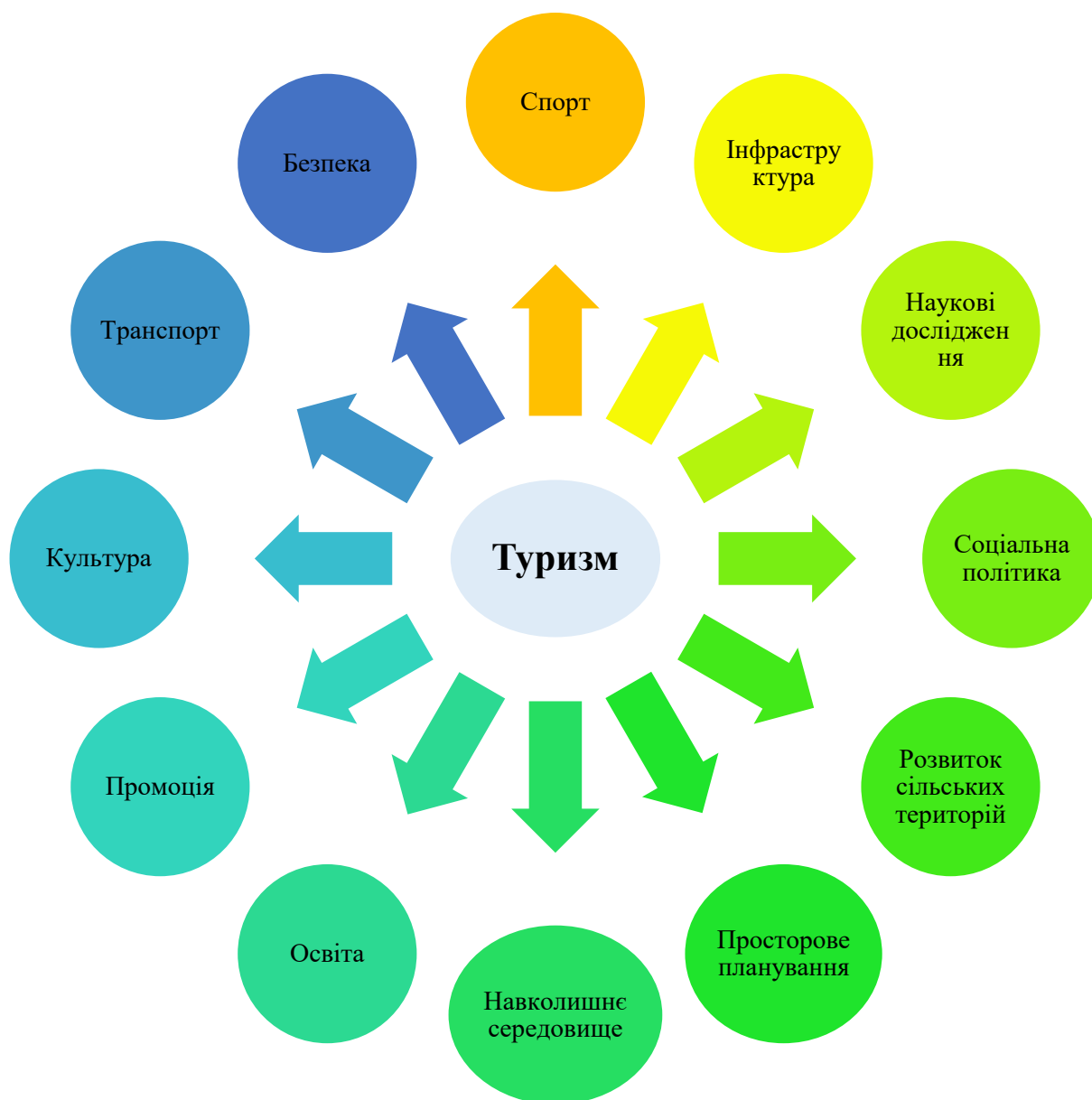


Рис.1.2. Основні напрями взаємодії туризму з іншими галузями [82]

Туристична галузь є специфічним об'єктом державного управління і цю тезу доводять такі ключові моменти як поліфункціональність галузі; неоднозначність впливу туризму на соціально-економічний розвиток країни чи регіону, що доводять ризики від діяльності; туризм не виділено як самостійний вид економічної діяльності згідно із КВЕД; чутливість туризму до інших галузей національної економіки [2]. В свою чергу ці особливості створюють в управлінні туристичною галуззю низку проблем. Однією з них

є застаріла нормативно-правова база – зміни до Закону України «Про туризм» вносилися ще у 2003 році й на сьогодні він є більшої міри неактуальним, тож 29 квітня 2021 року Верховна Рада України ухвалила законопроект №4162 «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму», яким передбачається створення Єдиного туристичного реєстру [66]. Як зазначає Державне агентство розвитку туризму, надходження від туризму можуть зрости удесятеро у разі ухвалення нового закону про туризм і забезпечення прозорості ринку.

Іншими викликами, що існують в туризмі, є відсутність єдиних туристичних реєстрів. Проте перші кроки до вирішення цієї проблеми було зроблено в червні 2024 року, коли Кабінет міністрів схвалив розроблену фахівцями ДАРТ постанову про порядок ведення Єдиного туристичного реєстру (ЄТР), який офіційно почав працювати з 1 січня 2025 року [4]. Запровадження ЄТР становить важливий етап у процесі цифровізації та інституційного зміцнення туристичної галузі України. Реєстр сприятиме оптимізації управлінських процедур і підвищенню прозорості функціонування туристичного ринку. По-перше, для суб'єктів туристичної діяльності його впровадження означає зменшення адміністративного навантаження шляхом переходу до електронного документообігу, спрощення процедур ліцензування, категоризації засобів розміщення та цифрової верифікації фінансових гарантій. По-друге, держава отримує можливість здійснювати якісний моніторинг і контроль за діяльністю туристичних операторів і закладів розміщення на основі достовірних статистичних даних. Це забезпечує формування більш обґрунтованої туристичної політики, спрямованої як на підтримку бізнесу, так і на розвиток галузі в цілому. По-третє, для споживачів туристичних послуг ЄТР виконує функцію інструменту захисту та гарантії якості. Туристи отримують доступ до перевіреної інформації про суб'єктів туристичного



ринку, що підвищує рівень довіри та знижує ризики шахрайства.

Міжнародна практика свідчить про ефективність подібних реєстрів. Наприклад, у країнах Європейського Союзу діють національні туристичні реєстри, інтегровані з системою ETIS (European Tourism Indicator System), що забезпечує моніторинг сталого розвитку туризму [89]. В Колумбії функціонує Національний реєстр туристичних компаній (Registro Nacional de Turismo), який дозволяє перевіряти ліцензії туроператорів та якість готельних послуг [84]. У Польщі діє Центральний реєстр туроператорів і агентів (System Rejestrów Publicznych w Turystyce), що є важливим інструментом захисту прав споживачів [88].

Таким чином, Єдиний туристичний реєстр в Україні можна розглядати як системний механізм підвищення ефективності державного управління у сфері туризму, що інтегрує інтереси держави, бізнесу та споживачів. Його впровадження відповідає сучасним європейським практикам, сприятиме детінізації галузі, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Висновки до першого розділу. Отож, розвиток туристичної галузі безпосередньо залежить від ефективності державного управління, чіткості нормативно-правового регулювання й узгодженості інституційних механізмів. Унормований понятійно-категорійний апарат є необхідною передумовою якісної реалізації управлінських процесів у галузі туризму.

Механізм державного управління туристичною галуззю – це дуже важливий інструмент реалізації туристичної політики на державному рівні. Це комплексна система взаємодії організаційно-інституційних, правових, економічних, інформаційно-комунікаційних та партнерських інструментів, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку туризму. Для ефективного функціонування механізму потрібна якісна взаємодія всіх його складових, що дозволить суб'єктові управління впливати на керований об'єкт, яким є процеси у туризмі. Механізм державного управління

туристичною галуззю, що існує на сьогоднішній день, потребує модернізації, зокрема на рівні нормативно-правового забезпечення.

## РОЗДІЛ 2

### СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Особливості розвитку туризму: управлінський контекст

Туризм обґрунтовано розглядається як стратегічно важлива сфера регіонального розвитку Волинської області, що підтверджується низкою чинних нормативно-правових документів.

Проведемо аналіз особливостей функціонування механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні Волинської області. На територію Волині поширюється дія всіх нормативно-правових документів, що здійснюють управління туристичною галуззю в Україні, а також низки документів регіонального значення:

- Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР – визначає правові й організаційні засади державної політики в галузі туризму, закріплює розмежування повноважень між центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;
- Постанова КМУ від 24.12.2019 № 1162 та положення про Державне агентство розвитку туризму України, яке є центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів;
- Закони «Про місцеві державні адміністрації» і «Про місцеве самоврядування», які визначають загальні повноваження обласних державних адміністрацій та рад у сфері регіонального розвитку, включно з галуззю туризму.

Згідно статті 11 Закону «Про туризм» до обов'язків місцевих державних адміністрації й виконавчих органів місцевого самоврядування входить: організувати та координувати розвиток туризму на своїй території; розробляти і реалізовувати регіональні програми розвитку туризму; забезпечувати збереження туристичних ресурсів і інфраструктури.

На території Волинської області діє низка національних стандартів, що визначають основні нормативні параметри туристичної діяльності [19; 20; 22; 18; 16; 21]:

- ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування»;
- ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»;
- ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення»;
- ДСТУ 4094-2002 «Послуги перукарень. Загальні вимоги»;
- ДБН В.2.2-9 «Будинки і споруди. Громадські будинки і споруди. Основні положення»;
- ДСТУ 4281:2004. «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».

Органами державної влади Волинської області розроблено декілька нормативно-правових документів, що регулюють туристичну галузь в регіоні [76; 68]:

- Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року (розробник – ЗРНГО «Волинський ресурсний центр», затверджено рішенням сесії обласної ради від 13.10.2020 № 32/3);
- Програма розвитку туризму Волинської області на 2022-2026 роки (розробник – департамент зовнішніх зносин, залучення інвестицій та з питань туризму і курортів обласної державної адміністрації, затверджено рішенням сесії обласної ради від 15 вересня 2022 року № 18/6);
- Регіональна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2022-2027 роки (розробник – департамент зовнішніх зносин, залучення

інвестицій та з питань туризму і курортів облдержадміністрації, затверджено рішенням сесії обласної ради від 15 вересня 2022 року № 18/7);

- Регіональна програма розвитку культури, мистецтва та охорони культурної спадщини в області на 2024-2025 роки (розробник – департамент культури, молоді та спорту Волинської обласної державної адміністрації, затверджено наказом Волинської обласної державної адміністрації від 14 листопада 2023 року №430).

Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року є одним із головних довгострокових планових документів розвитку регіону, в якому туризм розглядається як один із драйверів економічного зростання, креативної економіки та транскордонної співпраці.

Операційний рівень регулюється Програмою розвитку туризму у Волинській області на 2022-2026 рр, яка конкретизує стратегічні цілі, обумовлює джерела фінансування та визначає ключові завдання – розвиток інфраструктури, промоцію туристичного потенціалу, підтримку сільського й зеленого туризму. У програмі розвитку туризму у Волинській області на 2022-2026 роки зазначено, що Волинська область володіє значними туристично-рекреаційними ресурсами, які не використовуються повною мірою, та мають потенціал для організації відпочинку та оздоровлення, в'їзного та внутрішнього туризму, екскурсійної діяльності. Програма покликана стимулювати ефективне використання наявних рекреаційних ресурсів, забезпечити місцеве населення додатковими робочими місцями, підвищити рівень міжгалузевої співпраці, створити додаткові умови для залучення інвестицій у туристично-рекреаційну сферу. Програма розроблена відповідно до основних вимог законів України «Про туризм», «Про курорти» та спрямована на реалізацію положень Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [63].

Водночас діють локальні програми розвитку туризму громад – Луцька, Ковельська, Смідинська та інші, які посилаються на обласну Програму та

Стратегію як рамкові документи. Таким чином, нормативно-правова база механізму управління туризмом у Волинській області є ієрархічно вибудована: від державних стратегій розвитку до місцевих програм.

Сфера туризму на обласному рівні регулюється Волинською обласною державною адміністрацією, яка виконує виконавчо-розпорядчі функції та відповідає за реалізацію державної політики у сфері туризму через відповідні структурні підрозділи. Таким підрозділом є департамент економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів (далі – Департамент), який формує регіональну туристичну політику, створює проекти програм розвитку туризму, координує взаємодію з ДАРТ. Департамент підпорядкований, підзвітний та підконтрольний голові обласної державної адміністрації, Міністерству економіки України, Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерству культури та інформаційної політики України, Міністерству закордонних справ України у частині повноважень, визначених положенням «Про департамент економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів Волинської обласної державної адміністрації» [49]. Ще одним суб'єктом управління туристичною галуззю є Волинська обласна рада, яка затверджує Стратегію розвитку області, обласні програми розвитку туризму, відповідає за розподілення бюджетних ресурсів та здійснює контроль за виконанням програм розвитку туризму через профільну постійну комісію з питань сім'ї, молоді, спорту та туризму.

На рівні міської влади управління туризмом здійснюється органами місцевого самоврядування (відповідними структурними підрозділами міських або селищних рад), що реалізують власні програми розвитку туризму, покращують благоустрій й інфраструктуру в межах своїх громад. У Волинській області 54 територіальні громади (з них: міських – 11, селищних – 18, сільських – 25). Однією з найбільших платників туристичних податків у обласний бюджет є Луцька міська територіальна

група з обласним центром Луцьком. Місто Луцьк виступає адміністративним, логістичним і культурним центром Волинської області, що забезпечує один із найбільших рівнів туристичних потоків порівняно іншими територіальними громадами регіону. Саме в Луцьку зосереджені основні туристичні дестинації, події, музеї, що формують ядро туристичного продукту області. Туристична галузь Луцької територіальної громади регулюється управлінням туризму та промоції міста Луцької міської ради (далі – Управління) [32]. Управління підзвітне і підконтрольне Луцькій міській раді, підпорядковане її виконавчому комітету, міському голові та заступнику міського голови згідно розподілу обов'язків. У своїй діяльності Управління керується Конституцією і законами України, постановами Верховної Ради України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, актами Президента України, стратегічними документами щодо співробітництва між Україною та зарубіжними країнами, стандартом ISO 9001, рішеннями міської ради і виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, Положенням «Про управління туризму та промоції міста Луцької міської ради» і іншими нормативними актами [51].

В документі «Дорожня карта з відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023-2033 роках», який розроблений на замовлення Національної туристичної організації України, Волинська область визначена як регіон із середнім рівнем ризиків, пов'язаних із воєнними діями, та високим пріоритетом туризму в економічному розвитку (табл.2.1.) [71]. Така позиція може означати, що Волинь має стратегічне значення для державної політики у сфері туризму. Туризм визнається одним із ключових секторів регіональної економіки, а помірний рівень ризиків дозволяє реалізовувати програми розвитку вже на поточному етапі, без очікування завершення активних бойових дій.

Таблиця 2.1.

*Групування регіонів України за критеріями пріоритет туризму/рівень ризиків [71]*

Ризики, пов'язані з військовими діями	Пріоритет туризму в економічному розвитку (туристичні потоки + місце в економіці)		
	Високий	Середній	Низький
<b>Високі</b> (територія окупована, йдуть активні воєнні дії, високий рівень вірогідності ракетних ударів)	Одеська область Херсонська область Миколаївська область Запорізька область Донецька область	Харківська область	Луганська область Сумська область
<b>Середні</b> (територія не – окупована, але має спільний кордон з рф або рб, є ризики ракетних ударів і мінування)	м. Київ Волинська область	Київська область Чернігівська область Хмельницька область Вінницька область Полтавська область Дніпропетровська область Житомирська область	Рівненська область
<b>Низькі</b> (територія не окупована, ризики незначні)	Львівська область Івано-Франківська область Закарпатська область Чернівецька область	Тернопільська область Черкаська область	Кіровоградська область

Також вагоме значення займає галузь туризму у інших документах регіонального рівня. У програмах розвитку туризму Луцької міської територіальної громади на 2024-2025 рр. та 2026-2028 рр. зазначеною метою є забезпечення стійкого і сталого розвитку туристичної галузі Луцької міської територіальної громади через формування її позитивного іміджу, подолання викликів сфери туризму та територіального маркетингу в умовах воєнного часу, стимулювання економічної активності гостей громади та



туристичних потоків, а також розвиток індустрії туризму та гостинності як стабільного джерела надходжень до бюджету [64; 62].

В стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року зазначено, в розділі 4 «Стратегічні, оперативні цілі, завдання для розвитку Луцької громади» вказана четверта стратегічна ціль «Регіональний лідер», підпункт 4.3 якої передбачає розвиток Луцької громади, як туристично-історичного центру регіону, який постійно запрошує та залучає туристів, учасників заходів [73]. Це зобов'язує органи місцевого самоврядування підтримувати культурне середовище та розвивати його креативний потенціал в громаді, формувати бренд громади як центр ділового, подієвого, медичного туризму; розвивати туристичний та рекреаційний потенціал центральної частини Луцька, туристичних магнітів громади; створювати нові та удосконалювати існуючі туристичні продукти й інфраструктуру.

Одними із ключових факторів, які формують туристичний потенціал та сприяють активному розвитку сфери в регіоні, є унікальні природно-рекреаційні ресурси регіону; багатогранна історико-культурна та етнографічна спадщина регіону; різноманіття традицій, національних цінностей, народних звичаїв та промислів різних етногруп сільського населення регіону; велика кількість фестивалів та розважальних подій у обласному центрі та в області; вигідне географічне розташування; екологічно чисті сільські території; великі можливості надання спеціалізованих туристичних послуг у сфері рибальства, полювання, проведення екскурсій тощо [30].

Волинська область володіє значним природно-рекреаційним та культурно-історичним потенціалом, який є передумовою успішного функціонування туристсько-рекреаційної галузі. Туристичний потенціал Волинської області формують: 3 центри туристичної інформації, 3 національні парки, 231 рекреаційна зона, 118 рекреаційних пунктів, 267

озер, 285 агросадиб, 152 заклади розміщення, 7 санаторіїв, 17 музейних закладів, 1534 об'єкти культурної спадщини, 11 фестивалів, 1 туристичний кластер, 8 маркованих туристичних шляхів, 7 туристичних знаків, 5 активних туристичних клубів, 2 екопарки, 2 офіційних туристичних веб-ресурси, 341 суб'єкт туристичної діяльності області [76].

Важливим інструментом інформаційного регулювання є консультивання туристів протягом часу їх перебування на території області. У Волинській області такі послуги найчастіше здійснюються через туристично-інформаційні центри, яких у області функціонує три. При Луцькій міській раді у 2012 році було створено комунальне підприємство «Центр туристичної інформації та послуг», яке у 2023 році було реорганізовано у «Центр розвитку туризму». Наразі КП «Центр розвитку туризму» включає в себе Центр туристичної інформації та музейний простір «Окольний замок». КП «Центр розвитку туризму» сприяє популяризації міста як туристичного центру Волині та України та підпорядковується Управлінню туризму та промоції міста [58].

Центр туристичної інформації та паломництва «Zhydychyn Center» став другим інформаційним пунктом для туристів у області. Його було створено 25 серпня 2019 року за ініціативи Жидичинського Свято-Миколаївського монастиря [80]. У сферу управління державних органів цей центр не входить, так як не є комунальним підприємством чи структурою державної адміністрації, проте активно взаємодіє з Волинською ОДА, органами місцевого самоврядування області та з ДАРТом.

Третій туристичний центр у Волинській області діє у м. Володимир. 2021 року створено комунальне підприємство «Туристично-інформаційний центр Володимирської міської ради», його діяльність спрямована на інформуванні та консультиванні туристів, промоцію та рекламування принад міста, створення екскурсійних подорожей, туристичних пропозицій.

Роботу туристичного центру курує відділ міжнародної діяльності та туризму Володимирської міської ради [79].

У територіальних громадах Волинської області нараховується 30 Центрів культурних послуг (центри культури та дозвілля, центри культури, дозвілля, молоді, туризму та спорту тощо). Чотири з них мають назву Центр культурних послуг – це ЦКП Володимирської, Рожищенської міських рад, Ратнівської селищної та Сошичненської сільської рад. Ці заклади здійснюють свою діяльність згідно затверджених статутів або положень, якими передбачені культурно-просвітницькі та культурно-дозвілєві, туристичні, спортивно-оздоровчі функції. Центри культурних послуг, як простір для нових видів дозвілля, співпраці та гуманітарної, культурної підтримки жителів громади, виконують і керівну та методичну функції для всіх закладів культури в територіальній громаді [6].

Фізико-географічне розміщення Волинської області доволі вигідне. Область належить до регіонів із відносно збереженими природно-територіальними комплексами (геосистемами). На Волині налічується 209 об'єктів природно-заповідного фонду, в тому числі Шацький природний національний парк, 74 заказники (5 державного значення), 107 пам'яток природи (3 державного значення), 22 заповідні урочища, 5 парків – пам'яток садово-паркового мистецтва місцевого значення, а також Ботанічний сад Волинського державного університету імені Лесі Українки [63]. У обласному центрі м. Луцьк знаходяться 160 пам'яток архітектури та історії, із яких 25 – пам'ятки національного значення. Більшість пам'яток сконцентровані в Старому місті – Державному історико-культурному заповіднику [73].

Мережу музейних закладів області складають – 17 комунальних, 88 громадських музеїв, у тому числі 6 народних. У музейних закладах проводиться робота по оцифруванню фондів (діджиталізація музейних колекцій), а саме: облік музейних предметів через новостворену

інформаційну систему, фотофіксація самих предметів, 3D зйомка унікальних предметів, інформування у соціальних мережах та на сайтах про хід оцифрування. В 2023 році Волинський краєзнавчий музей включений у пілотний проєкт по відцифруванню фондів зібрань за програмою, розробленою Міністерством культури та інформаційної політики. Вагомим фактором, що стримує розвиток подієвого туризму є те, що Волинська обласна філармонія – єдина в Україні, що не має власного концертного залу, тому всі концертні заходи здійснюються на виїзді. Тож, необхідним є будівництво концертного залу філармонії, що можливо лише за рахунок коштів з державного бюджету. Відповідні пропозиції неодноразово вносилися до Міністерства культури України [73].

Охорона історико-культурної спадщини у Волинській області здійснюється відповідно до низки регіональних нормативно-правових документів, зокрема Регіональної програми розвитку культури, мистецтва та охорони культурної спадщини в області на 2024-2025 роки – визначає пріоритети, заходи і бюджетні механізми для збереження та популяризації спадщини на території області [69]. За даними управління інформаційної та внутрішньої політики облдержадміністрації станом на 2021 рік на території Волинської області під охороною держави перебуває 1529 об'єктів культурної спадщини (202 національного та 1327 місцевого значення), що взяті на державний облік згідно законодавства (що діяло до часу набуття чинності Закону України «Про охорону культурної спадщини»). З них 150 – археології (15 національного та 135 місцевого значення), 857 – історії (7 національного та 850 місцевого значення), 30 – монументального мистецтва (1 національного та 29 місцевого значення), 492 – містобудування і архітектури (179 національного та 313 місцевого значення). Окрім того, на обліку в державних органах охорони культурної спадщини перебуває понад 3000 нововиявлених об'єктів (з них 1800 – пам'ятки археології) [31]. Згідно з даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України у

2025 році в перелік пам'яток культурної спадщини, занесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України, налічується 158 об'єкт національного значення та 339 об'єктів місцевого значення [15].

Потенціал природних рекреаційних ресурсів Волинської області формують 220 озер загальною площею 13 тис. гектарів, більшість з яких карстового походження, зокрема групи Шацьких, Згоранських озер. На території області знаходяться три території водно-болотних угідь міжнародного значення: Шацькі озера площею 32,8 тис. га, заплава р. Прип'ять площею 12,0 тис. га, заплава р. Стохід площею 10,0 тис. гектарів [53]. Управління природними об'єктами у Волинській області здійснюється через мережу природно-заповідного фонду, ключовими елементами якої є національні природні парки (далі – НПП): Цуманська пуща (Указ Президента України № 203), Прип'ять-Стохід (Указ Президента України № 699), Шацький (Постанова РМ УРСР № 533), Черемський (Указ Президента України № 1234).

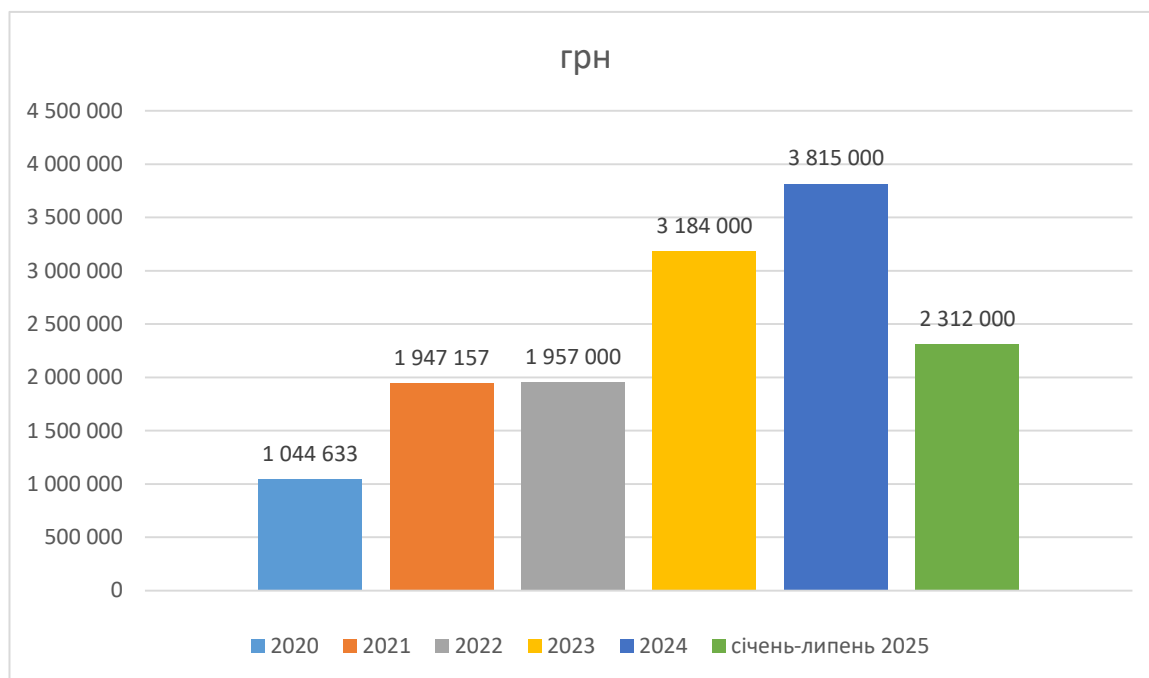
Розберемо механізм управління природно-заповідним фондом області на прикладі Шацького НПП, який є головним природно-рекреаційним об'єктом області. Відповідно до положення «Про Шацький національний природний парк» парк знаходиться в підпорядкуванні Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України й Державного агентства лісових ресурсів України (далі – Держлісагентство) [52]. Міністерство формує політику у сфері природно-заповідного фонду та охорони довкілля, затверджує положення та стратегічні документи Шацького НПП, а також погоджує кандидатуру керівника парку. Безпосереднім органом управління Шацького парку є Держлісагентство, що затверджує структуру парку, фінансові документи, призначає керівництво, здійснює контроль за дотриманням режиму охорони. Адміністрація Шацького НПП є ключовим суб'єктом управління. Структурні підрозділи адміністрації здійснюють повний цикл управління земельними ресурсами в межах парку – від

охорони території до встановлення норм рекреаційного навантаження. В межах повноважень адміністрації Шацького НПП відбувається регулювання кількості відвідувачів, облаштування туристичних маршрутів, причалів, зон купання; впровадження правил поведінки на території озер; надання платних послуг (кемпінг, паркінг, прокат човнів тощо); погодження суб'єктів господарювання, які працюють у межах зони рекреації. Лише з погодженням адміністрації може відбуватись будь-яка діяльність у межах парку. Далі по ієрархії адміністрація співпрацює з органами влади, органами місцевого самоврядування, громадами та іншими інстанціями. Важливо відмітити, що громади не є органами управління Шацьким НПП, вони виконують лише функцію співпраці.

Курорти у Волинській області відсутні, але є своєрідна мережа рекреаційних зон. Найбільшим рекреаційним потенціалом володіють Шацький, Ратнівський, Ківерцівський райони, середнім – Ковельський, Луцький, Любомльський, Старовижівський та Турійський райони [7]. У державній Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, яка розроблена Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, окремим пунктом задекларовано створення курорту державного значення на території Шацького приозер'я [74].

Сучасний стан розвитку туризму у Волинській області є неоднозначним. Проведений аналіз базується на відкритих джерел, адже повна статистична інформація з початком воєнного стану в Україні не оприлюднювалась органами державної статистики відповідно до Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни». Діаграма 2.1. демонструє стійку тенденцію зростання надходжень туристичного збору впродовж 2020-2025 років, що свідчить про активізацію туристичної діяльності в регіоні. Волинь за період січень-липень 2025 року повнила свій бюджет за рахунок туристичного збору на 2 млн 312 тис. грн. Це на 17,7

відсотка більше проти аналогічного періоду торік. Показник за січень-липень 2025 вже складає близько 60,6% від обсягу 2024 року і за умови збереження середнього місячного рівня може забезпечити невелике зростання за підсумком 2025 року порівняно з 2024 [11].



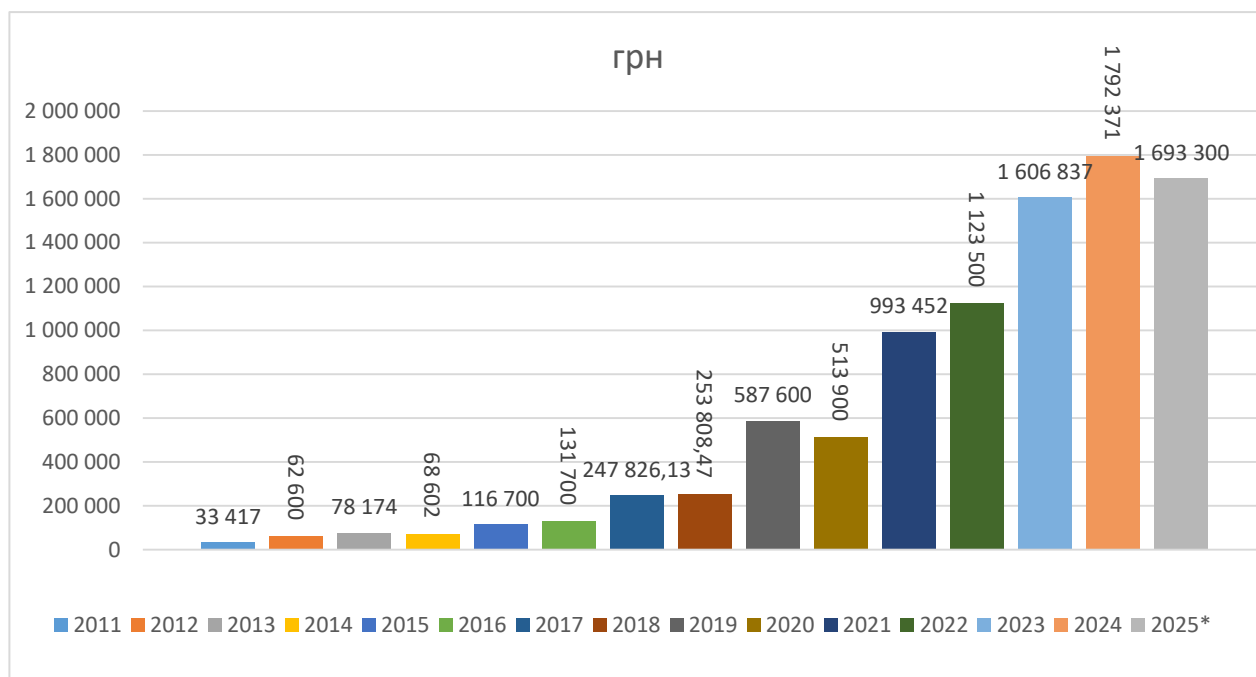
*Діаграма 2.1. Динаміка надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів Волинської області у 2020-2025 роках [складено на основі 40; 43]*

Так як Луцька міська територіальна громада посідає одне з провідних місць серед туристичних платників податків регіону, додатково проведено аналіз податкових надходжень цієї громади. Відображена динаміка на діаграмі 2.2. свідчить про зростання обсягів податкових надходжень у Луцькій громаді, що демонструє позитивну тенденцію розвитку туристичної галузі. Під час аналізу ставок туристичного збору у інших містах, було виявлено, що м. Луцьк має одні з найнижчих туристичних ставок – 0,25% для внутрішнього і до 0,5% для в'їзного туризму (Додаток В). Тому Управлінням туризму та промоції міста Луцької міської ради було ініційовані зміни в адміністративній політиці Луцької громади – збільшення ставки туристичного збору. З 1 січня 2026 року на території Луцької міської

територіальної громади діятимуть ставки туристичного збору за кожен добу тимчасового розміщення однієї особи у місцях проживання (ночівлі), у відсотках від розміру мінімальної заробітної плати: для внутрішнього туризму – 0,5 %, для в'їзного туризму – 1,5% [76].

Голова ДАРТ Наталя Табака стверджує, що коли місцеві бюджети отримують більше надходжень від туристичного збору – це означає, що у громад є додаткові ресурси для розвитку інфраструктури, сервісу, благоустрою. Ці ресурси залишаються у місцевих громадах й реінвестуються, наприклад, на оновлення туристичних об'єктів, покращення інфраструктури та умов життя в громадах. Це безпосередньо підсилює туристичний імідж і конкурентоспроможність регіону. Коли зростає туристичний збір – це означає, що весь ланцюжок має ефект: від прийому гостей до витрат ними коштів у місцевій крамниці. Отже, це перевага і для суміжних галузей. Однією з гіпотез зростання туристичного збору є відновлення туристичних потоків після карантину та збільшення внутрішніх туристичних потоків, що пов'язано із воєнними обмеженнями. Варто зауважити, що стабільне або зростаюче надходження туристичного збору також сигналізує, що ринок туристичних послуг активний, регіон відкритий до розвитку, що підвищує привабливість для локальних та міжнародних інвесторів [24].





*Діаграма 2.2. Податкові надходження в галузі туризму до місцевого бюджету Луцької громади за період 2011-2025 рр. [складено за матеріалами 76] \*дані 2025 року за січень-вересень*

За даними Міністерства розвитку громад та територій України Волинська область входить в топ-5 регіонів за приростом кількості діб розміщення туристів: приріст становить +32 859, що відповідає зростанню на 23,4% порівняно з попередніми роками [41]. Це свідчить про поступове відновлення туристичної галузі регіону після пандемійного періоду та підвищення його привабливості для відвідувачів.

В Україні ліцензування туроператорської діяльності здійснюється Державним агентством розвитку туризму України [44]. Відповідно до пункту 24 Положення про Державне агентство розвитку туризму України, агентство уповноважене видавати ліцензії на право провадження туроператорської діяльності та вести Ліцензійний реєстр суб'єктів туристичної діяльності. Станом на 16 жовтня 2025 року у Волинській області до Ліцензійного реєстру внесено 24 діючих суб'єкти туроператорської діяльності та 1 суб'єкт із призупиненою ліцензією (дію

ліцензії зупинено наказом ДАРТ №12 від 28.01.2022) [50]. Список суб'єктів наведений в Додатку А.

Це свідчить про відносно стабільну, проте обмежену структуру ринку туроператорських послуг у регіоні, що може бути зумовлено як специфікою туристичного попиту Волинської області, так і регуляторними вимогами до суб'єктів господарювання у сфері туризму. Участь ДАРТ у процесі ліцензування забезпечує державний контроль, прозорість і стандартизацію діяльності туроператорів, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості туристичних послуг та зміцненню довіри споживачів до туристичного ринку України.

Щодо категоризації готелів в Україні відповідно до статті 19 Закону України «Про туризм» № 324/95 запроваджена обов'язкова категоризація готелів і забороняється надавати послуги з розміщення без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії, на що було звернено увагу в листі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22.11.2013 р. № 1462-07/06 [65]. Державним агентством розвитку туризму України у 2022 році спільно з Асоціацією готелів та курортів України (UHRA) проведено анонімне опитування, за яким 81% респондентів вважають українські стандарти застарілими та такими, що не враховують потреби потенційних клієнтів, а 58% наголосили на необхідності впровадження європейських стандартів в систему категоризації. Також за результатами опитування 61% українських готелів не мають встановленої категорії, що, у свою чергу, позначається на якості надання готельних послуг. За даними ДАРТу станом на березень 2021 року у Волинській області діючу зірковість мав лише один готель (рис.2.1) [44]. Цей показник засвідчує низький рівень розвитку класифікованої готельної інфраструктури регіону. Водночас така ситуація підкреслює необхідність удосконалення механізмів підтримки готельного бізнесу, зокрема через державне стимулювання сертифікації закладів розміщення та

запровадження ефективних програм розвитку туристичної інфраструктури на регіональному рівні.



Рис. 2.1 Кількість готелів по Україні із встановленими категоріями зірковості у березні 2021 року [44]

Президентка Асоціації готелів та курортів України (UHRA) Ірина Сідлецька стверджує, що один із викликів сьогодення – низький рівень категоризованих об’єктів, тобто тих, які підтвердили свою матеріально-технічно оснащеність, перелік та відповідність рівня надаваних послуг встановленим національним стандартам. Станом на кінець липня 2025 року офіційний статус відповідності зірковості (від однієї зірки до п’яти зірок) мали лише 220 закладів розміщення України, що становить менше 10% загальної кількості [39].

Постанова Верховної Ради України № 4429-ІХ від 13 травня 2025 року зазначає у 2029 році урочисто відзначити на загальнодержавному рівні 600-річчя з’їзду монархів держав Європи, який відбувався у місті Луцьку. Ця подія є знаковою в історії Європи, адже вона заклала основи проведення зустрічей лідерів європейських держав, є вагомим в історії дипломатії та

міжнародному праві, підтверджуючи український вибір – бути частиною Об'єднаної Європи [54].

З огляду на масштаб і міжнародний статус майбутніх урочистостей, підготовка до відзначення 600-річчя з'їзду монархів у Луцьку вимагає комплексного розвитку туристичної інфраструктури міста та області. Верховна Рада України виступає ініціатором формування публічної політики щодо підготовки відзначення події, далі по вертикалі рекомендує Кабінету Міністрів створити організаційний комітет, в який входитимуть представники центральних і місцевих органів виконавчої влади. Тому виконавчим рівнем є Кабінет Міністрів, який розробляє план заходів і здійснює центральну координацію та розподіляє повноваження між міністерствами (Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство закордонних справ України). В свою чергу на регіональному рівні координує роботу Волинська обласна державна адміністрація, Волинська обласна рада та Луцька міська рада. У їхні повноваження входить створення регіонального організаційного комітету, розробка плану заходів на регіональному рівні, подання пропозицій проєктів на державне фінансування та забезпечення умов для проведення реставраційних робіт й створення благоустрою головних туристичних об'єктів області. Луцька міська рада виконує роботу на операційному рівні, так як подія відбувалась саме у Луцьку та відзначатиметься теж в межах міста. Управління туризму та промоції міста Луцької міської ради відповідає за створення туристичного бренду події, розроблення логобука та логотипів, окрім цього організує освітньо-просвітницькі події на тему з'їзду монархів.

При підготовці до відзначення 600-річчя з'їзду європейських монархів важливо збільшити кількість готелів і засобів розміщення, здатних забезпечити належний рівень прийому значної кількості вітчизняних і закордонних гостей, офіційних делегацій, журналістів, науковців та

туристів. Це не є прямою відповідальністю державних органів влади, проте є спільною компетенцією держави, громад та бізнесу. Розвиток готельної інфраструктури є ключовою умовою підвищення туристичної привабливості регіону, адже обмежена кількість сертифікованих засобів розміщення наразі стримує потенціал прийому туристичних потоків. На нашу думку, Волинська ОДА є ключовим органом, що має стимулювати збільшення кількості засобів розміщення у області. Адже саме цей орган визначає території, які привабливі для інвестування та координує роботу громад та бізнесу. Відзначення цієї дати є унікальною можливістю для Луцька утвердитися як провідний туристичний центр України та Європи, створити бренд Луцька як міста європейської дипломатії, а також залучити інвестиції у сферу туризму, готельного бізнесу та громадського харчування.

Щодо бюджетного фінансування у Волинській області, яке передбачає витрати з місцевого бюджету на розвиток культури і туризму в області, а також надання субвенцій, дотацій для суб'єктів туристичної діяльності, було проаналізовано бюджет області за січень-вересень 2025 року в порівнянні з січнем-вереснем 2024 року. Згідно із підсумками бюджету Волинської області за січень-вересень 2025 року було здійснено фінансування статей: “Культура і мистецтво” в розмірі 423 276,2 тис. грн (3,7% усіх витрат та 20% зростання); “Фізична культура і спорт” – 181 030,9 тис. грн (1,6 % та 13%); “Охорона навколишнього природного середовища” – 12 273,8 тис. грн (0,1% та 152,3%) [45]. Видатки на охорону навколишнього природного середовища збільшилися майже утричі в порівнянні з 2024 роком. Це свідчить про залучення цільових коштів, зокрема грантів і екологічних проєктів, спрямованих на поліпшення стану природних територій, рекреаційних зон та екосистем. Така динаміка створює передумови для розбудови екотуризму й формування сталого природоохоронного іміджу області.

Застосування субвенцій повинне застосовуватись стосовно тих суб'єктів, які займаються пріоритетними видами туристичної діяльності, зокрема це проекти та заходи в рамках підготовки області до відзначення 600-річчя з'їзду європейських монархів, проекти зі збереження та подальшої експлуатації в туристично-рекреаційних цілях об'єктів історико-культурної спадщини регіону (прикладом є відреставрований простір на базі пам'яток архітектури національного значення: Вежі князів Чорторийських з оборонним муром XV століття та Монастиря єзуїтів із підземеллями – створено музейний простір «Окольний замок»), а також проекти розвитку екологічного туризму (наприклад реалізація концепції рекреаційної зони на території загальнозоологічного заказника «Гнідавське болото» в м. Луцьку) [44; 33].

Міжнародне та міжрегіональне (транскордонне) співробітництво у регіоні здійснюється відповідно до Регіональної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2022-2027 роки, що розроблена Волинською ОДА [70]. Контроль за станом реалізації Програми здійснюється Волинською обласною державною адміністрацією та Волинською обласною радою. Ключовими виконавцями програми є такі структурні підрозділи Волинської ОДА: департамент зовнішніх зносин, залучення інвестицій та туризму (координує виконання Програми, організовує міжнародну роботу, відповідає за транскордонні робочі групи); управління регіонального розвитку та економіки (здійснює проектну діяльність соціально-економічного розвитку, залучає фінансування, та надає оцінку ефективності); управління інфраструктури (реалізовує проекти із транскордонної транспортної доступності, пунктів пропуску та логістики); управління екології та природних ресурсів (співпрацює із охоронними об'єктами області); управління культури (бере участь у транскордонних проєктах в сфері культури) та інші. Територіальні громади виступають кінцевими виконавцями проєктів.

На Волині функціонує 4 пункти пропуску на українсько-польському кордоні (ще 5 пунктів на україно-білоруському кордоні тимчасово закриті відповідно до розпоряджень КМУ від 13.03.2020 року №288-р та від 26.02.2022 № 188-р) [12]. Волинська область є перспективним інвестиційним майданчиком і надійним партнером у міжнародному економічному співробітництві, що має можливість ефективно інтегруватися у систему міжнародних зв'язків.

Упродовж 2018-2021 років у ході реалізації Регіональної програми розвитку міжнародного і транскордонного співробітництва на 2018-2021 роки було досягнуто зазначених нижче результатів. Реалізовувалось 40 проєктів на загальну суму близько 21,5 млн євро, партнерами з розвитку яких були Програма транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020», Програма «Білорусь-Україна», Європейський банк реконструкції та розвитку, Програма ЄС (Підтримка політики регіонального розвитку в Україні), НЕФКО (Фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля). Міжнародне співробітництво Волинської області здійснювалось у рамках 132 міжнародних угод з суб'єктами іноземних держав та сусідніми державами – членами Європейського Союзу, з них 15 укладено у 2018-2021 роках (у 2021 році переукладено 4 угоди та укладено 2 нові) [5].

Було створено Інвестиційний портал Волинської області, на якому розміщена інформація щодо діючих та реалізованих інвестиційних проєктів, інвестиційні пропозиції та інформація про вільні земельні ділянки в області (Greenfield та Brownfield). Це основна платформа, яка сприятиме залученню потенційних інвесторів та популяризації інвестиційних можливостей області серед ділових кіл як вітчизняних, так і іноземних суб'єктів господарювання [26].

На обласному рівні існують певні недоліки організаційної моделі регулювання сфери туризму, оскільки вона інтегрована до департаменту,

що опікується також іншими напрямками діяльності. Це в свою чергу знижує пріоритетність туристичної галузі та обмежує можливості її цілеспрямованого розвитку. В департаменті економічного розвитку, інвестицій, туризму та курортів пріоритетним є розвиток інвестиційної привабливості, а не розвиток туристичної сфери області.

Існує проблема вертикальної гілки управління від вищих державних органів до обласного рівня. Державна політика, яка запроваджується Державним агентством розвитку туризму або державними стратегіями розвитку туризму, в кінцевому порядку впроваджується органами місцевого самоврядування на рівні громад, але спроможність громад не є рівномірною. Наприклад, великі територіальні громади, такі як Луцька, Ковельська, Володимирська мають свої відділи туризму, а менші – ні. На рівні м. Луцьк наявність самостійного підрозділу забезпечує чітке фокусування на розвитку туристичного потенціалу громади, сприяє посиленню бренду міста та розвитку партнерських ініціатив у сфері туризму. Нестача кадрів та управлінських компетенцій є головними проблемами нерівномірного розвитку галузі туризму у області, хоча сукупність природних та історико-культурних чинників створюють високий рівень туристичного потенціалу.

Отож, Волинська область володіє всіма необхідними ресурсами для розвитку туризму. Можна стверджувати, що туристична галузь відіграє стратегічне значення для області, адже це зазначено в програмах й стратегіях розвитку регіону. Згідно з аналізом видатків з бюджету області, було виявлено, що акцент розвитку туризму поставлений на екологічний й діловий туризм. Проте, під час дослідження функціонування механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні у Волинській області визначено низку проблем, серед яких недосконале законодавство, яке регулює сферу туризму; критично низький рівень категоризованих засобів розміщень; недофінансування галузі з обласного



бюджету, найнижчий показник серед усіх регіонів України; припинення наступних етапів робіт, щодо створення курорту державного значення «Шацьк»; відсутність оптимального графіку руху залізничних потягів; недостатній розвиток подієвого туризму через відсутність власного концертного залу у Волинській обласній філармонії; інтегрованість галузі до департаменту, що включає інші напрями діяльності, що знижує пріоритетність розвитку туризму на обласному рівні; нерівнозначна спроможність територіальних громад розвивати галузь на місцевому рівні.

## 2.2. Промоція туристичного продукту регіону: сучасний стан та пріоритети використання

В умовах динамічного розвитку туризму виникає потреба в активній промоції туристичного продукту регіону на вітчизняному та світовому ринках з метою привернення більшої кількості туристів. За даними національної туристичної організації України внесок туризму у ВВП у 2020 році вже становив 3,9%, а загальний – 12,6% (рис. 2.2.)[43]. Це великий показник навіть за світовими критеріями, адже до прикладу, в Італії загальний показник в туризмі сягнув 13% [25].



Рис. 2.2. Частка туризму у ВВП України, дані за 2020 рік [25]

Суб'єкти туристичної діяльності зобов'язані проводити активну промоцію власного туристичного продукту, щоб залишатись конкурентоспроможними. Ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від управлінських рішень та рівня просування регіону. Тому політика регіонів у маркетинговій площині та набуває особливого значення в умовах гострої конкуренції.

В Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року в межах маркетингової політики розвитку туризму зазначено проведення комплексної рекламної кампанії туристично-рекреаційних ресурсів та кращих пропозицій туристичних компаній, створення позитивно іміджу на всеукраїнському та міжнародному ринках туристичних послуг [72]. Стратегію створено згідно розпорядження голови облдержадміністрації від 06.06.2019 №310 «Про розробку Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року та Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки». Головний розробник – департамент економіки та європейської інтеграції облдержадміністрації, який забезпечив тісну інтеграцію з іншими його виконавцями та координацію роботи з проведення стратегічного аналізу та підготовки тексту розділів Стратегії. Цим же департаментом, з метою просування туристичного потенціалу Волинської області, створено туристичний бренд «Волинь унікальна», і його головною символікою є відповідний туристичний логотип. Також відповідно до айдентики було створено перший та єдиний туристичний веб-сайт області. Сайт включає в себе туристичні локації, розроблені маршрути, 3D-тури та події, що відбуваються у регіоні [8].

Обласний центр Луцьк теж має туристичний сайт, який розроблений Луцькою міською радою. За наповнення та ведення сайту відповідає структурний підрозділ міської ради управління туризму та промоції міста. На відміну від туристичного сайту області тут детальніше розповідається про визначні пам'ятки Луцька, анонсуються події, представлені екскурсії та

гиди міста, наявна інформація щодо закладів ресторанного харчування та закладів гостинності та інше [91]. В інших громадах також функціонують інші цифрові платформи та інформаційні ресурси, які безпосередньо підпорядковані обласним адміністраціям чи міським, селищним радам.

Також у Стратегії вказано, що продовжується робота із відродження найбільшого туристичного маршруту «Золота діадема Волині» (Volyn Golden Diadem). Цей проєкт, створений Волинською ОДА як регіональний інвестиційний туристичний продукт, передбачає комплексний продукт з унікальними пам'ятками історії та культури Волинської області.

Другий документ, який формує стратегічне ядро промоції регіону є Програма розвитку туризму у Волинській області на 2022-2026 роки. Це своєрідний робочий інструмент, в якому вказаний перелік заходів, шляхи фінансування, необхідність участі у національних або міжнародних туристичних виставках, створення промоційних матеріалів (відео-роликів, поліграфічної і сувенірної продукції), розвиток інфраструктури (створення туристичних центрів, розроблення веломаршрутів, екостежок тощо). Програма чітко обумовлює відповідальних виконавців: структурні підрозділи ОДА (департамент економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів, управління екології та природних ресурсів, департамент інфраструктури та інші), територіальні органи центральних органів виконавчої влади (Головне управління Національної поліції у Волинській області, Головне управління ДСНС України у Волинській області, Волинське обласне управління лісового та мисливського господарства, Служба автомобільних доріг у Волинській області), державні підприємства (ПАТ Укрзалізниця (Рівненська дирекція регіональної філії "Львівської залізниці")), органи місцевого самоврядування та місцеві адміністрації, територіальні громади, адміністрації національних природних парків «Шацький», «Прип'ять-Стохід», «Думанська пуша» та інші.

Важливим аспектом у промоції туристичного продукту регіону є участь у міжнародних виставкових закладах, конференціях та форумах. Цьогоріч в Луцьку започаткували проєкт «Волинь Ділова», реалізація якого відбувається завдяки Волинській економічній лізі, маркетинговій агенції «Partyzan agency» у партнерстві з Програмою UNDP Ukraine / ПРООН в Україні та за фінансової підтримки Уряду Японії. Проєкт реалізовується у співпраці з Волинською ОДА, яка включила форуми, екскурсії на виробництва, що відбуваються в межах «Волинь Ділова», до офіційних консультацій з громадськістю. Це унікальна платформа, що формує новий образ регіону. Проєкт розповідає про тих, хто створює робочі місця у Волинській області, інвестує в якість, розвиває інновації. На сайті та в соціальних мережах публікують: новини з бізнес-середовища Волині, аналітичні матеріали, історії успіху підприємців, новини місцевої влади та економіки регіону й популяризують Волинь як регіон бізнесу [9]. Стратегічними цілями проєкту «Волинь Ділова: Розвиток регіонального бренду для економічного зростання мікро-, малого та середнього бізнесу» є підвищення впізнаваності Волині як потужного економічного центру; сприяння залученню інвестицій; створення нових можливостей для регіонального бізнесу – в інноваціях, експорті, партнерстві.

Ще один проєкт, що реалізовується на міському рівні Управлінням туризму та промоції міста Луцької міської ради спільно з творчою агенцією Баляндраси, і має на меті інтелектуальну промоцію міста – «Луцька літературна резиденція». Залежно від сезону реалізації проєкту партнерами виступають різні українські видавництва, літературні мережі чи музеї. Це приклад співпраці муніципалітету з незалежними приватними установами та видавництвами. Фінансування проєкту відбувається частково з міського бюджету та частково з приватних джерел. В межах цього проєкту видано книгу «Вежа через [O]», яка увійшла у список найкращих книг 2024 року за версією PEN Ukraine. Готується ще дві книги, які промуватимуть тему з'їзду

європейських монархів у Луцьку [31].

У промоції туристичного продукту особливу увагу туристи віддають друкованим матеріалам туристичної тематики. Цьогоріч Управління туризму та промоції міста Луцької міської ради вперше розробила туристичну карту Луцької міської територіальної громади. На карті позначено історико-архітектурні пам'ятки громади, рекреаційні, заповідні та природні території. Всього на карті 57 позначок. Всю поліграфічну продукцію, що розробляє Управління, подається до підпорядкованого йому Центру туристичної інформації, який здійснює подальше розповсюдження та безпосередньо взаємодіє з туристом [92].

В обласному центрі діє проєкт, що започаткований управління туризму та промоції міста Луцької міської ради, з професійної підготовки кваліфікаційних кадрів у сфері туризму – «Школа екскурсовода». Перша школа реалізовувалась спільно з державним підприємством «Навчально-консультаційний центр по туризму», за підтримки Всеукраїнської асоціації гідів та ГО «Молодіжна платформа». Наразі готується вже другий потік школи, що реалізовуватиметься на базі Луцького національного технічного університету. Головною метою цього проєкту є сприяння розвитку галузі туризму в Луцьку шляхом підготовки кваліфікованих кадрів для супроводу туристів. Це сприяє збільшенню кількості туристичних фахівців у сфері туризму, розробці нових маршрутів та створенню нових робочих місць в регіоні [76].

Нещодавно у Луцьку стартував проєкт «Міста взаємності: Інтеграція через міжкультурний діалог» в межах Програми Ради Європи «Інтеркультурні міста» (ІСС). Реалізація здійснюється департаментом культури Луцької міської ради у співпраці з інтеркультурними містами: Луцьк та Павлоград (Україна) і Люблін (Польща). До заходів проєкту долучатимуться представники інтеркультурних громад Одеси, Мелітополя, Вінниці, Сум. Проєкт покликаний сприяти соціальній згуртованості та

інклюзивності в українських громадах, які сьогодні стають новими домівками для внутрішньо переміщених осіб, людей різного етнічного походження, культури, релігії та досвіду. Ключовими напрямками проєкту є [75]:

- підтримка локальних ініціатив у сфері міжкультурного діалогу, інклюзивної освіти, культурного та соціального залучення новоприбулих жителів;
- освітні заходи, тренінги, круглі столи, інтеркультурний форум з розвитку міжкультурної політики;
- створення міжсекторних діалогових платформ на рівні громад;
- формування дорожніх карт міжкультурної інтеграції для міст-учасників;
- популяризація досвіду Луцька як прикладу сталого міжкультурного розвитку.

Цей проєкт є прикладом популяризації Луцька на кількох аренах одночасно – на вітчизняних та європейських. Механізм управління проєктом є складним, адже Рада Європи є ініціатором, затверджує критерії відбору, встановлює обмеження та визначає стандарти інтеркультурної політики, а вже на місцевому рівні Луцька міська рада, яка подала проєктну заявку до співфінансування, забезпечує інтеграцію проєкту в стратегічні документи міста, проводить спільні заходи та виконує інші умови взаємодії з партнерами.

Додатковою промоцією Волинської області може стати кінематограф. Впродовж останніх кількох років відбуваються зйомки сюрреалістичного фільму-трагікомедії «Крила» режисера Олександра Стеренчука. Фільмування більшості сцен відбувалося в Луцьку в таких місцях, як будинок скульптора Миколи Голованя, Луцький замок, підземелля. Зйомки в цих локаціях можуть відбуватися лише за попередньою згодою адміністрації, тож це передбачало налагоджену співпрацю з Державним

історико-культурним заповідником в м. Луцьку. Окремі сцени знято в околицях міста, в музеї історії сільського господарства Волині [78]. Таким чином, реалізація фільму відбувається у співпраці з державними органами охорони культурної спадщини на місцевому рівні.

Також у Волинській області є низка успішних прикладів промоції регіону у співпраці з туристичними блогерами, зазвичай на платформі «YouTube». У таблиці 2.1. наведена низка найпопулярніших відео, у яких розкривають унікальні місцини Волині, регіональну кухню та традиції. Деякі з відеороликів створені у тісній співпраці з органами управління туристичною сферою регіону, до прикладу промоційний відеофільм про туристичний, краєзнавчий потенціал Волинської області «Tour de Ukraine – Волинь» створений спільно з департаментом зовнішніх зносин, інвестицій та туризму Волинської ОДА, а відео про крафтову продукцію Луцька від «УкрЮтубПроект» – спільно з управлінням туризму та промоції міста Луцької міської ради [47].

Табл.2.1.

Найпопулярніші відео про Волинь як туристичний регіон  
[створено на основі 47]

Назва каналу	Назва відео	Кількість переглядів
«Хаці»	ВОЛИНЬ: столиця відьом, ріка життя та смерті Стохід	2,4 млн
«Міша Кацурін»	Їжа Волині. Великий гід.	1,2 млн
«Узол і Манько: надихаємо на подорожі»	Куди поїхати влітку? ШАЦЬКІ ОЗЕРА, оленяча ферма, ангар з ретротехнікою.   ВІДЧУЙ   Волинь	989 тис.
«Tour de Ukraine»	ВОЛИНЬ: замок і катакомби Луцька, нетрі р. Стохід, Світязь, ягідне полювання, садиба Лесі Українки	512 тис.

«Маша Себова»	Провели тиждень на Волині: шокуюча їжа, секретні озера і люкс готель серед лісу	283 тис.
«Євген Клопотенко»	ВОЛИНЬ: традиції та люди. Гастро-експедиція Україною	146 тис.
«УкрЮтюбПроект»	Чим дивує Луцьк? Спешелті шоколад, сучасні вишиванки, БДСМ аксесуари та музичні інструменти	148 тис.

У області реалізовується проєкт за сприяння USAID «ГОВЕРЛА», який має на меті впровадження геоінформаційної системи «Аналітичний портал Волині», у межах якого кожен структурний підрозділ отримає власні галузеві дашборди, зокрема й дашборд «Туристичний потенціал Волинської області» [23]. Запровадження цієї системи забезпечить формування сучасної цифрової платформи для збору, аналізу та візуалізації просторових і статистичних даних, що дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Це впровадить системний моніторинг туристичних потоків, інфраструктурних об'єктів, природно-рекреаційних ресурсів та стану туристичних локацій. Головним регіональним партнером та координатором взаємодії є Волинська ОДА. У проєкті задіяні різні структурні підрозділи, серед яких Департамент економічного розвитку та торгівлі, Управління містобудування та архітектури, Управління інформаційної діяльності, Департамент інфраструктури, Управління агропромислового розвитку, Управління екології та природних ресурсів. Через Волинську обласна раду відбувається впровадження порталу у регіональні стратегії розвитку та погодження регіональних рішень. Загалом цей проєкт має багаторівневу модель управління, адже для наповнення порталу задіяні майже всі структурні підрозділи ОДА, територіальні громади, державні служби та інші.



Культурно-мистецькі заходи (фестивалі, концерти, відзначення визначних дат, форуму, воркшопи, спортивні події) суттєво підвищують інтерес потенційного туриста відвідати регіон, де відбуватиметься подія. На території Волинської області відбувається різноманіття культурних подій, які реалізуються як і приватними особами, так і державними структурами. Луцька міська рада є одним із найактивніших організаторів фестивалів у області, зокрема структурні підрозділи – Управління туризму та промоції міста та Департамент культури. Серед успішних фестивалів, які залучають туристів зі всієї України, можна виділити арт-променад «Так звучить Луцьк», «Ніч у Луцькому замку», «Князівський бенкет». Серед інших громад варто відзначити Шацьку ТГ, що організовує фестивалі, які промують рекреаційну складову області; Колодяжненську ТГ, яка організовує фольклорно-літературні заходи; Володимирську ТГ, що спирається на історичні реконструкції й популяризує князівську спадщину; Рожищенську ТГ, яка акцентує на етнографічних подіях. Всі територіальні громади напряму співпрацюють із Волинською ОДА, узгоджуючи календар подій, задля залучення учасників. Варто відмітити низку фестивалів, що відбуваються у співпраці з Волинською ОДА або міськими радами області – літературний фестиваль «Фронтера», фестиваль лицарського бою «Середньовічний Лучеськ», гастрономічний фестиваль «Lutsk Food Fest», театральний фестиваль для дітей та молоді «Чудасія», мистецький фестиваль «ЛюбArt fest», сімейний фестиваль «Амбасадор дитинства», «Дух незламних», «Ніч у Луцькому замку», «Князівський бенкет», «Луцьк Family Fest» та інші. Погодження масових заходів у Волинській області відбувається з урахуванням чинного законодавства та згідно воєнного стану. Організатори зобов'язані подати заяву на погодження, якщо заходи районного рівня або ж на території району – до районної військової адміністрації; якщо обласного, всеукраїнського чи міжнародного рівня, а також ті, що відбуваються у Луцьку – до Волинської ОВА. Також під час

масових заходів задіяні охоронні та силові структури – ДСНС, Національна поліція та медичні служби.

Висновки до другого розділу. Отже, Волинська область має потенціал для організації відпочинку та оздоровлення, екскурсійної діяльності в'їзного та внутрішнього туризму, зокрема екологічного та ділового. Нормативно-правова база механізму управління туризмом у Волинській області є ієрархічно вибудована: від державних стратегій розвитку до місцевих програм. Проте реалізація стратегій та програм розвитку туризму Волинської області не відбувається достатньо ефективно через інтегрованість галузі до департаменту, що включає інші напрями діяльності на обласному рівні та нерівнозначну спроможність територіальних громад, які є кінцевими виконавцями. Вважаємо, що важливо змістити акцент у функціонуванні механізму державного управління на рівні області, зокрема зосередити увагу на розвитку туристичної галузі як окремої одиниці. Промоція туристичного продукту регіону Волині включає низку різноманітних заходів, спрямованих на поширення інформації серед туристів, інвесторів, інших зацікавлених суб'єктів для ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу території. Проте, промоція туристичного потенціалу регіону повинна проводитись в межах загальнодержавної стратегії розвитку туризму з урахуванням регіональних особливостей для ефективного просування продукту на туристичному ринку, а не проводити поодинокі заходи. Для того, щоб промоція туристичного продукту регіону мала ефективне спрямування, важливо розробити систему промоційних інструментів, які працюватимуть комплексно й забезпечать якісне просування регіону на всеукраїнських та міжнародних аренах.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

### 3.1. Роль туристичного кластера у кадровому забезпеченні економіки регіону

Застосування концепції кластерів до туристичної галузі є надзвичайно доречним, адже продукт взаємодіє з місцевими ринками, сприяючи взаємодії пов'язаних компаній. Дослідження показують, що задоволення туристів залежить не тільки від привабливості головної визначної пам'ятки місця, але також від якості та ефективності пов'язаного бізнесу – готелів, ресторанів, торгових центрів та транспорту [86].

Рисунок 3.1 відображає типову структуру туристичного кластера в регіоні, що демонструє взаємозв'язок між ключовими елементами системи кластерної організації у сфері туризму [2]. У ядрі кластера перебуває туристично-рекреаційний потенціал, який виступає базовим ресурсом для розвитку регіонального туризму. Саме він визначає спеціалізацію кластера та є основою формування його конкурентних переваг.

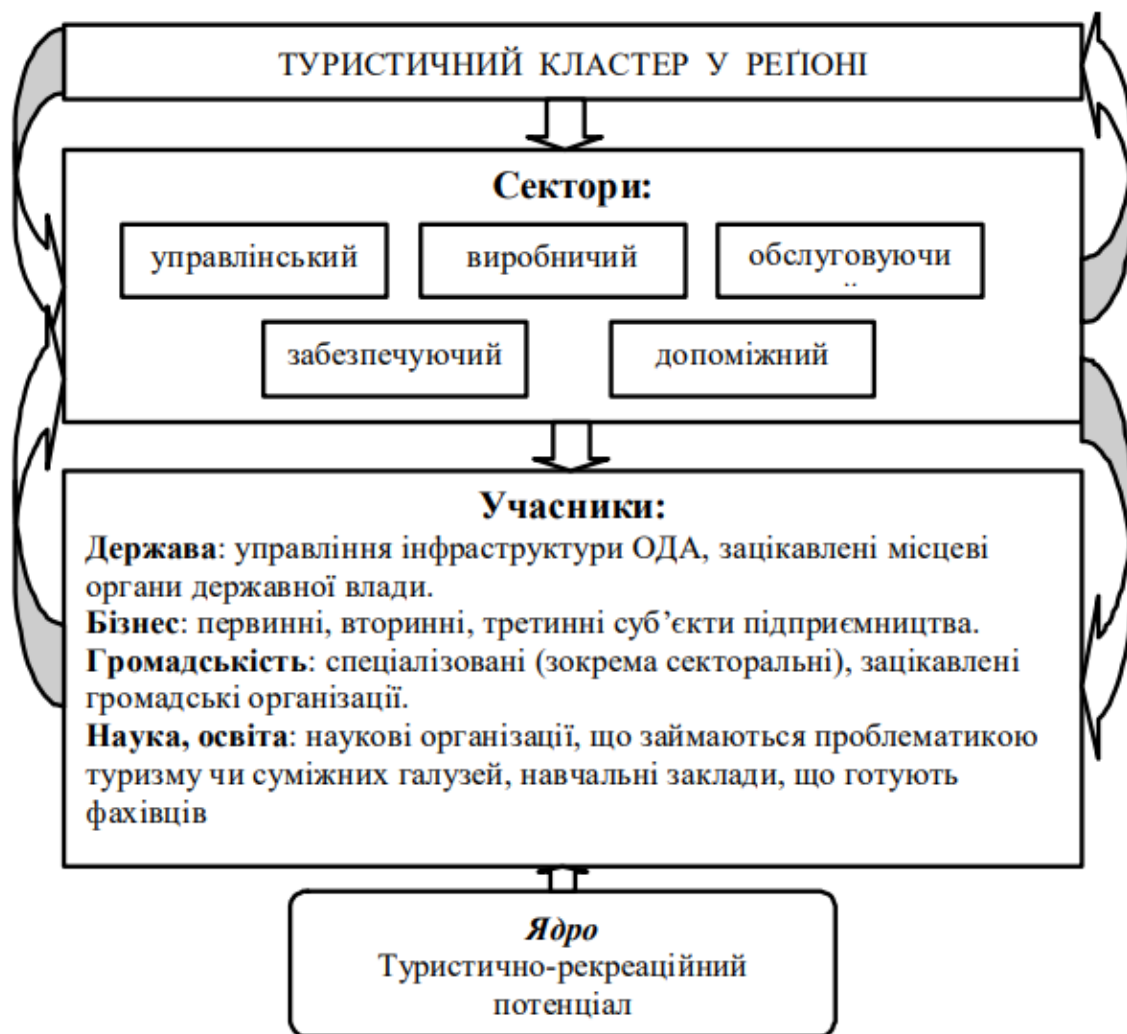


Рис.3.1. Типова структура туристичного кластера в регіоні [2]

Перший офіційний документ щодо кластерної політики в Україні був підготовлений у 2008 році, коли Міністерство економіки України опублікувало проєкт «Концепція створення кластерів в Україні», а Міністерство розвитку громад та територій України спільно з Національною академією наук України розробили проєкт Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів [29; 57]. Жоден з цих документів не отримав подальшого розвитку і залишився лише проєктом.

В Україні у 2018 році було створено ініціативу «Туристичні кластери 300+». Проєкт включав в себе програму стійкого розвитку туризму в регіонах України, що базується на індивідуальному підході та передбачає

проведення ряду заходів в рамках реалізації Угоди про співпрацю між ЄС та Україною і враховує передові європейські практики з розвитку сільських територій, а також запровадження ETIS (системи індикаторів стійкого туризму). У межах ініціативи було створено ряд туристичних кластерів в Україні, серед яких Чигирин і Західна Черкащина (обидва на території Черкаської області), Вишгород (Київська область), Краснокутськ (Харківська область), Нікополь (Дніпропетровська область), Диканька (Полтавська область) [17]. Станом на листопад 2025 року не вдалося знайти достовірного підтвердження, що проєкт «Туристичні кластери 300+» досі функціонує в активному режимі.

За даними аналітичної системи «YouControl» у 2014 році зареєстровано асоціацію «Волинський туристичний кластер». Основним видом діяльності якої є дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, додатковим – консультування з питань комерційної діяльності й керування [2]. Проте, аналіз функціонування цієї асоціації свідчить, що вона носить суто декларативний характер і активної діяльності після її створення не спостерігалось.

Тож, наразі Волинь на шляху розробки регіональної програми кластерного розвитку. Цьогоріч агенція регіонального розвитку Волині провела стратегічну сесію зі сприяння міжмуніципальному та міжсекторальному партнерству і формуванню кластерної політики у Волинській області в рамках реалізації ініціативи Clusters4Regions, яку впроваджує Український кластерний альянс Ukrainian Cluster Alliance за підтримки проєкту UCORD [1]. Були залучені представники державної, обласної та місцевої влади (Волинська обласна державна адміністрація, Волинська обласна рада, Волинський обласний центр зайнятості, Департамент агропромислового розвитку Волинської ОДА), науково-освітніх установ (Луцький національний технічний університет), громадських організацій («Алгоритм Дій», «Місто. Перезавантаження»),

бізнесу, кластерних ініціатив, а також організацій із підтримки підприємництва та профільних інституцій області.

Проект Clusters4Regions впроваджений Міністерством економіки України з метою створення кластерів в шести пілотних областях – Волинській, Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській, Одеській та Сумській. На національному рівні виконавцем є Український кластерний альянс (Ukrainian Cluster Alliance), що працює у тісній взаємодії з регіональними агенціями розвитку. Реалізація цієї ініціативи відбувається за підтримки швейцарсько-українського проєкту UCORD (Ukraine's Cohesion & Regional Development), який фінансується урядом Швейцарії. На регіональному рівні Волинської області офіційним партнером є Агенція регіонального розвитку Волині. Агенція організовує стратегічні сесії, публічні обговорення, зустрічі з представниками влади та бізнесу; проводить аналітичні дослідження та забезпечує узгодженість кластерної політики з регіональними документами, зокрема із Стратегією розвитку Волинської області до 2027 року. Волинська ОДА представляє державну вертикаль управління у регіональній робочій групі, склад якої погоджує й затверджує. Волинська обласна рада бере участь у розробленні кластеру через профільні комісії й контролює виконання регіональних програм, до яких інтегруються кластерні ініціативи. Територіальні громади Волинської області є безпосередніми виконавцями кластерної політики, вони можуть співфінансувати локальні проєкти, створювати туристичні маршрути, хаби тощо. Сфера бізнесу є однією з найголовніших структурних одиниць туристичного кластеру, адже створює послуги та продукти (засоби розміщення, заклади харчування, транспорт тощо), якими напряду користується турист. Університети та освітньо-наукові заклади створюють експертизу у кластерному ланцюжку.

Мета такої стратегічної сесії – спільне визначення основних орієнтирів для майбутньої кластерної програми: окреслення пріоритетних

напрямів розвитку, формування чітких й досяжних цілей та завдань, а також аналіз ресурсного потенціалу туристичного регіону Волині. Ця стратегічна сесія відіграла важливе значення у створенні нової економічної моделі області, де бізнес, влада, освіта та наука об'єднують зусилля для сталого розвитку регіону. Кластерний підхід – це один з найефективніших інструментів, який створює додану вартість, нові робочі місця та інновації, що стимулюють розвиток підприємництва, що є основами добробуту регіону. В європейських країнах цей підхід вже впроваджений та активно функціонує.

Під час сесії були сформовані конкретні пропозиції, які стануть основою для розробки регіональної програми підтримки кластерів – одного з ключових інструментів побудови ефективної економічної моделі Волині. Ключовими повідомленнями було заявлено створення унікальної пропозиції для туристичного кластеру, збільшення тривалості перебування туриста та зростання потоку туристів на певних територіях, що слугуватимуть своєрідними індикаторами розвитку галузі. Туристичний кластер має збільшити відсоток туристів у регіоні, що принесе вигоди бізнесу, культурній сфері та громадам, для цього необхідно провести якісну аналітику галузей та створити аналітичну агенцію у Волинській області.

Громадська організація «місто.ребут» розробила проєкт «Полісся.Перезавантаження: створення економічної спільноти», за підтримки швейцарсько-українського проєкту UCORD. Це 1,5-річна ініціатива зі створення кластеру «Полісся» – простору міжмуніципальної та міжсекторальної співпраці для сталого розвитку регіону. Проєкт об'єднає 34 громади Волинського Полісся навколо розвитку культури, туризму та економіки [48].

Полісся.Перезавантаження – це проєкт, що спрямований на розвиток, об'єднання зусиль, спільне бачення майбутнього і пошук унікального обличчя регіону. Цілі проєкту «Полісся.Перезавантаження»:

- створення юридично оформленої структури кластеру «Полісся» за участі громад, бізнесу та громадських організацій;
- розробка дорожньої карти розвитку культури, туризму та креативних індустрій. А також – окремі програми для Шацької, Любешівської та Турійської громад;
- створення каталогів нематеріальної спадщини (солмоплетіння, бондарство ткацтво, бортництво), розвиток соціального підприємництва та запуск онлайн-маркетплейсу, який дозволить продавати локальні товари, культурні продукти і туристичні послуги.

За результатами проекту створять кластер «Полісся», який стане платформою для розвитку туризму та місцевої економіки. Основна мета проекту – розв'язати проблему, озвучену учасниками: «У нас є що показати, немає де затримати, де переночувати, де добре похарчувати». Проект базується на успішній реформі децентралізації та спрямований на зміцнення місцевого самоврядування.

Отож, можна зробити висновок, що досі існує необхідність в прийнятті відповідного документа на загальнодержавному рівні, який регулює та впроваджує кластерну політику у Волинській області, а також розроблення програми створення туристичних кластерів на регіональному рівні. Адже точкові проекти, які впроваджуються за грантові чи партнерські кошти не закривають проблему в комплексному підході управління туристичною галуззю.

### **3.2. Активізація транскордонного співробітництва через туристичний кластер у регіоні**

Розвиток туристичного потенціалу країни чи регіону залежить від його здатності підтримувати конкурентну перевагу в постачанні товарів та послуг відвідувачам. Конкурентоспроможність у туристичному секторі



визначається як здатність туристичного напрямку залучати відвідувачів, як іноземних, так і вітчизняних. Туристичний сектор має порівняно довгий ланцюжок створення вартості, що включає багатьох гравців, включаючи підприємства (на одному або на різних етапах ланцюжка створення вартості) та пов'язаних з ними агентів (наприклад, освітні чи дослідницькі установи, асоціації, торгові палати). Його конкурентоспроможність – більше, ніж будь-який інший сектор – є рамкою стратегічних партнерств, що охоплюють усіх, хто прямо чи опосередковано сприяє створенню та просуванню туристичного продукту.

Щоб конкурувати в туристичній сфері, напрямок повинен мати більш-менш широкий асортимент якісних туристичних продуктів та ресурсів; що ще важливіше, так це те, що ці продукти та ресурси повинні ефективно та результативно управлятися. У регіональному масштабі напрямку конкурентоспроможність туризму може підтримуватися завдяки динамічній здатності до інновацій та постійного вдосконалення, зростанню та підтримці протягом життєвого циклу туристичних продуктів. Згідно з теоретичною моделлю М. Портера, конкуренція в туризмі відбувається не між країнами, а між кластерами туристичних підприємств [85].

Для ефективного функціонування транскордонної співпраці важливу роль відіграє державний сектор, оскільки він реалізує державні послуги та політику, а також визначає напрямок розвитку. Типовим прикладом є Європейський Союз, наднаціональна інституція, якій держави-члени делегували значну частину суверенних прерогатив. У межах ЄС внутрішні кордони між державами-членами є проникними для їхніх громадян.

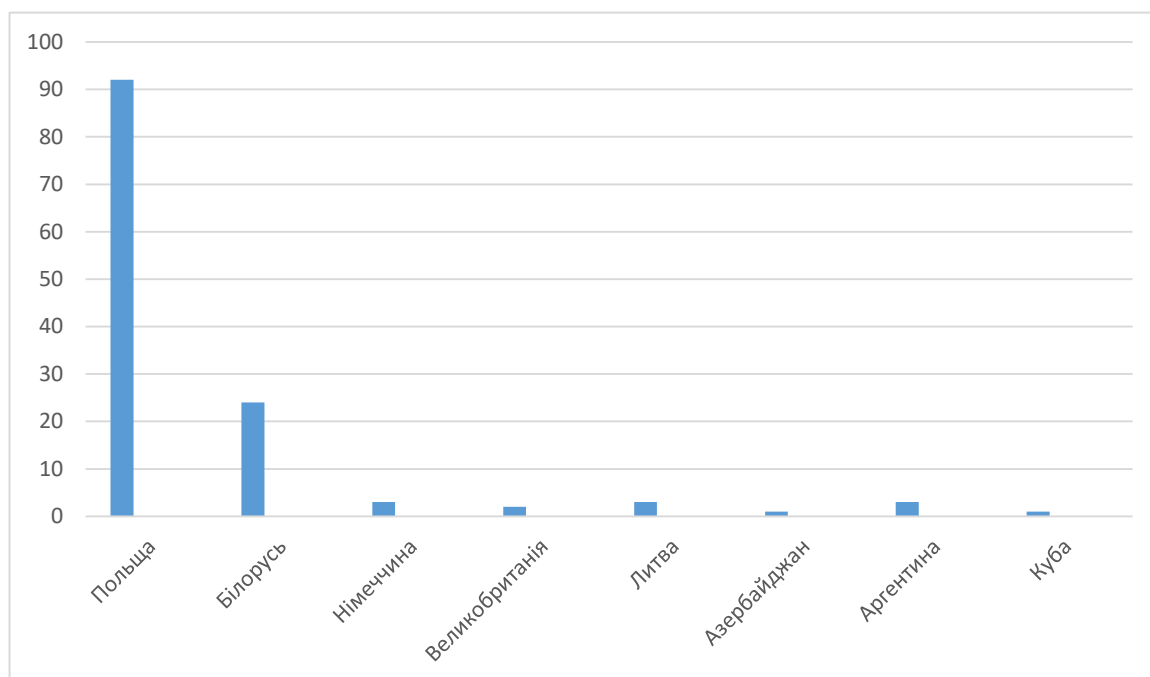
Варто розрізняти поняття транскордонного співробітництва та міжрегіонального або міжтериторіального співробітництва. Транскордонне співробітництво полягає у співпраці між суміжними регіонами сусідніх держав. В свою чергу міжрегіональне або міжтериторіальне співробітництво – це співпраця між регіонами, які безпосередньо не

прилягають до державного кордону з обох боків. Це обумовлено Європейською рамковою конвенцією про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями, що ратифіковано Україною 14 липня 1993 року (головний документ у сфері транскордонного співробітництва Ради Європи). У другій статті цього документу зазначено: «Для цілей цієї Конвенції «транскордонне співробітництво» означає будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення добросусідських відносин між територіальними общинами або властями, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох Договірних Сторін, та на укладання з цією метою будь-яких необхідних угод або досягнення домовленостей» [60].

Для Волинської області питання активізації транскордонного співробітництва є особливо актуальним у контексті геополітичного наближення до кордонів Європейського Союзу та відіграє важливу роль у стимулюванні інтеграційних процесів України в європейську спільноту. Співпраця Волинської області з ЄС не є достатньо розвинутою у туристичному контексті, адже цей регіон часто сприймають транзитним. Тому потенціал розвитку у цьому напрямку є дуже високим. На етапі євроінтеграції України транскордонне співробітництво для територіальних громад і регіонів є основним чинником для отримання європейського досвіду задля свого розвитку. Також таке співробітництво розширює можливості для реалізації спільних проєктів за кошти іноземних партнерів.

Завдяки географічному положенню Волинська область має найтісніші зв'язки з польськими регіонами. Співпраця Волині охоплює 8 країн світу (діаграма 3.1). Загалом між Волинською областю та воєводствами Польщі підписано 92 угоди про співробітництво, що становить 72,4% від усіх підписаних угод. Білорусь посідає друге місце за кількістю укладених угод – 24 угоди. До 2022 року Волинська область підтримувала активне партнерство з прикордонними регіонами Білорусі, зокрема з Брестською областю, у межах єврорегіону «Буг». Проте після початку

повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну співпраця з білоруськими регіонами була повністю припинена, адже Білорусь є її неофіційним союзником [37].



*Діаграма. 3.1. Кількість міжнародних угод між адміністративно-територіальними одиницями Волинської області з іноземними державами, укладеними у 1995–2023 рр. [21]*

Необхідність розвитку транскордонного співробітництва для Волинської області обґрунтована Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року (стратегічна ціль №4 – розвиток транскордонного співробітництва). Стратегічне бачення розвитку Волині у 2027 році – це інтегрований у європейський простір конкурентоспроможний регіон України збалансованого модернізаційного розвитку, орієнтованого на досягнення високого рівня життя і забезпечення добробуту мешканців та мешканок, підтримку гендерної рівності, посилення потенціалу людського капіталу, збереження і капіталізацію унікального природного потенціалу, культурних цінностей, національних традицій у площині динамічного національного розвитку і тісної міжрегіональної та транскордонної

співпраці [76].

До 2020 року діяла програма транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020». За час дії програми у Волинській області успішно реалізовано 25 проєктів загальною вартістю понад 12 млн євро. Структура реалізації охоплювала чотири тематичні напрями: спадщина, безпека, доступність, кордони. Більшість проєктів були спрямовані на ревіталізацію історичних об'єктів, промоцію культурної спадщини, створення спільних туристичних маршрутів і розвиток бренду прикордонних територій. В межах програми було покращено екологічну безпеку регіону – реалізовано масштабний проєкт з каналізування населених пунктів навколо озера Світязь, що має значний природоохоронний ефект. Такі результати підкреслюють інституційну спроможність регіону до ефективного управління міжнародними програмами та створюють підґрунтя для нового етапу – партнерства в межах програми Interreg NEXT «Польща-Україна 2021-2027» Волинська область отримає фінансування для 14 проєктів від Європейського Союзу за темами «Здоров'я» та «Довкілля» на загальну суму понад 13 мільйонів євро [65].

Однією з проблем активізації транскордонного співробітництва через туристичний кластер у регіоні є занедбана дорожня інфраструктура. Зокрема, це і ж однією з причин, чому попри близькість до кордону з Республікою Польща, обсяг в'їзного туристичного потоку в область є порівняно незначним. Будівництво нового пункту перетину українського-польського кордону Адамчуки-Збереже має паралельно супроводжуватись істотним покращенням дорожньої інфраструктури регіону. Нормативно-правовим документом, який регламентує порядок транскордонного співробітництва у Волинській області є чинна Регіональна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2022-2027 роки [74].

Висновки до третього розділу. Отож, проведений аналіз показує, що

Волинська область на шляху до створення системного підходу туристичної кластеризації, адже наразі існує незавершені нормативно-правові рамки. Кластерна політика впроваджується у форматі проєктної ініціативи Clusters4Regions, а не як стабільний компонент регіональної політики. У регіоні відсутня окремо затверджена регіональна кластерна програма. Подальший розвиток створення туристичного кластеру та його успішне функціонування залежить від напрацювань регіональної влади у межах нормативно-правового поля. В разі успішного впровадження державної політики туристичний кластер Волині може стати ядром транскордонного співробітництва. Тож, стабільний розвиток міжнародного, транскордонного та міжрегіонального співробітництва, успішне впровадження транскордонних проєктів, освоєння коштів Євросоюзу для реалізації грантових проєктів, а також створення та підтримка позитивного міжнародного іміджу Волинської області є основою досягнення стабільності і процвітання регіону.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, механізм державного управління туристичною галуззю доцільно трактувати як цілісну систему таких елементів, як цілі, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції та інструменти, що взаємопов'язані між собою та забезпечують реалізацію державної туристичної політики. Структуру такого механізму формують нормативно-правова, науково-методична, інституційно-організаційна, інформаційна, ресурсна підсистеми. Завдяки збалансованій роботі цих підсистем визначається результативність управління сферою туризму на регіональному рівні. Доведено, що регіональний рівень у сфері державного управління туризмом є активним суб'єктом формування політики.

Державне управління туристичною сферою в Україні здійснюється як комплексний вплив на галузь на законодавчому, адміністративному та економічному рівнях. Механізм управління туристичною галуззю на регіональному рівні формується на базі Конституції України, Закону України «Про туризм», Державної стратегії розвитку туризму та курортів та низкою інших нормативних актів, що регламентують ліцензування, страхування й цивільно-правові відносини. На території Волинської області діє низка нормативних документів, які формують інституційно-правові рамки регіонального механізму управління туризмом, зокрема Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року, Програма розвитку туризму Волинської області на 2022-2026 роки, Регіональна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2022-2027 роки та Регіональна програма розвитку культури, мистецтва та охорони культурної спадщини в області на 2024-2025 роки. Проте цей механізм є фрагментованим, адже відсутній єдиний документ, що запроваджував би комплексну взаємодію усіх суб'єктів туристичного ринку області.

Під час аналізу розвитку туристичної галузі Волинської області в контексті функціонування механізму державного управління було виявлено, що туризм розглядається як стратегічно важлива сфера регіонального розвитку. Ключовими суб'єктами механізму є Волинська обласна державна адміністрація з профільним департаментом економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів, Волинська обласна рада як орган стратегічного планування та затвердження цільових програм, а також структурні підрозділи міських та селищних рад (наприклад Управління туризму та промоції міста Луцької міської ради). На обласному рівні функція управління сферою туризму інтегрована до департаменту, що опікується також іншими напрямками діяльності, в свою чергу це знижує увагу до галузі. Основні проблеми області охоплюють недостатнє фінансування галузі, значна залежність від грантових й донорських програм; недосконалість законодавства, що регулює сферу туризму; нерівномірну спроможність громад, які в кінцевому порядку реалізують туристичну політику; фрагментарність управління галуззю туризму з частковим дублюванням компетенцій між обласними структурами; відсутність акценту на кластерній політиці регіону. Попри це, регіон має значні ресурси для розвитку туризму, а перспективними напрямками залишаються екологічний та діловий туризм. Тому місцевим органам державної влади Волинської області потрібно ставити акцент на розвиток туристичного конкурентоспроможного продукту регіону як основного цільового сегмента споживання для потенційних туристів, що доцільно задекларувати у профільних документах, таких як Програма розвитку туризму Волинської області на 2022-2026 роки.

Вважаємо, що для покращення функціонування механізму державного управління варто оновити, доповнити нормативно-правову базу та сформувати чіткий понятійно-категорійний апарат. Адже недосконалість стратегічних й програмних документів разом із розбіжністю в термінах й

дефініціях, ускладнює формування послідовної туристичної політики й створює ризики різного тлумачення серед суб'єктів управління. Рекомендуємо посилити координацію профільного підрозділу туризму Волинської ОДА та створити єдиний координаційний центр розвитку туризму у області, уповноважений забезпечити міжсекторальну взаємодію всіх залучених суб'єктів. Доцільним є затвердити регіональну кластерну програму, яка сприятиме подальшому створенню туристичного кластеру у Волинській області на базі наявних напрацювань.

Результати роботи підтверджують, що ефективний розвиток туристичної галузі Волинської області на регіональному рівні неможливий без цілісного механізму державного управління, який забезпечить узгоджену взаємодію всіх суб'єктів туристичної політики на національному та регіональному рівнях.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенція регіонального розвитку Волині. URL: <https://www.facebook.com/volyn.agency> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
2. Аналітичної системи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
3. Бейдик О.О., Сировець С.Ю., Зяблова А.О. Український туризм: приховані можливості та сучасні тенденції розвитку. *Географія та туризм*. 2015. Вип. 34. С. 12-26.
4. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект: монографія / за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.
5. В області підсумували реалізацію програми транскордонного співробітництва. Волинська обласна державна адміністрація: веб-сайт. URL: <https://voladm.gov.ua/new/v-oblasti-pidsumuvali-realizaciyu-programi-transkordonnogo-spivrobitnictva/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
6. Волинська обласна державна адміністрація. URL: <https://voladm.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2025 р.).
7. Волинська обласна рада. URL: <https://new.volynrada.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2025 р.).
8. Волинь унікальна. URL: <https://tourism.volyn.ua/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
9. Волинь. Ділова. URL: <https://www.instagram.com/volyn.dilova/> (дата звернення: 29.10.2025 р. ).
10. Всесвітня туристична організація. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 15.09.2025 р.).
11. Головне управління ДПС у Волинській області. URL: <https://vl.tax.gov.ua/> (дата звернення: 19.09.2025 р.).

12. Державна прикордонна служба України. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/map> (дата звернення: 20.11.2025 р.).
13. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2025 р.).
14. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. / Одінцева Г. С. та ін. Харків : ХарПІ НАДУ, 2002. 492 с.
15. Державний реєстр нерухомих пам'яток України. *Міністерство культури України*. URL: <https://mcsc.gov.ua/kulturna-spadshchyna/derzhavnyy-reiestr-nerukhomykh-pam-iatok-ukrainy/> (дата звернення: 15.09.2025 р.).
16. Державні будівельні норми України ДБН В.2.2-20:2008. Київ: Мінрегіонбуд України, 2008. 41 с.
17. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні. Підсумкова доповідь Hotel & Destination Consulting. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ebd-tourismroadmap.pdf> (дата звернення: 19.10.2025 р. ).
18. ДСТУ 4094-2002. Послуги перукарень. Загальні вимоги. [Чинний від 2003-01-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2002. 20 с.
19. ДСТУ 4268:2003. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2003. 14 с. (Послуги туристичні).
20. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2003. 16 с.
21. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 35 с.
22. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. [Чинний від 2006-10-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 28 с. (Терміни та визначення).

23. Ефективні управлінські рішення: на Волині планують запустити «Аналітичний портал». *Волинська обласна адміністрація*. URL: <https://voladm.gov.ua/new/efektivni-upravlinski-rishennya-na-volini-planuyut-zapustiti-analitichniy-portal/> (дата звернення: 01.09.2025 р. ).
24. За літо місцеві бюджети отримали 91,7 млн грн туристичного збору. *ДАРТ*. URL: [https://www.tourism.gov.ua/blog/za-lito-miscevi-byudzheti-otrimali-91-7-mln-grn-turistichnogo-zboru?fbclid=IwY2xjawNt6wtleHRuA2FlbQIxMABicmlkETBZY2dvNWg3RHp4dE85RzdMAR5ovTKwKlSSztUeaoEHxi4sHhKJWlnSvFTkfOOBQxMzJg9Hg3meHubAU\\_jY5w\\_aem\\_a6460s2TLrYpQebjgLaEBA](https://www.tourism.gov.ua/blog/za-lito-miscevi-byudzheti-otrimali-91-7-mln-grn-turistichnogo-zboru?fbclid=IwY2xjawNt6wtleHRuA2FlbQIxMABicmlkETBZY2dvNWg3RHp4dE85RzdMAR5ovTKwKlSSztUeaoEHxi4sHhKJWlnSvFTkfOOBQxMzJg9Hg3meHubAU_jY5w_aem_a6460s2TLrYpQebjgLaEBA) (дата звернення: 10.10.2025 р.).
25. Іван Ліптуга: Доля туризму в економіці України вже як у Італії. *РБК – Україна*. URL: <https://travel.rbc.ua/ukr/show/turist-priletet-biznes-klasse-poselitsya-1644051083.html> (дата звернення: 20.11.2025 р.).
26. Інвестиційний портал Волинської області. URL: <https://invest.volyn.ua/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
27. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
28. Комяков О. М. Державне регулювання перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Київ, 2000. 19 с.
29. Концепція створення кластерів в Україні. *Міністерство економіки України*. URL: <http://me.gov.ua/cgi-bin/law> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
30. Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Результати і проблеми реформування сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 26-38.
31. Луцька літературна резиденція. URL: <https://lulitres.com/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
32. Луцька міська рада. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2025 р.).

33. Луцькій громаді представили концепцію рекреаційної зони “Гнідавське болото”. *Луцька міська рада*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/publications/lutskii-hromadi-predstavlyu-kontseptsiiu-rekreatsiinoi-zony-hnidavske-boloto> (дата звернення: 22.10.2025 р.).
34. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг. 3-тє вид., переробл. доп. Київ: Альтерпрес, 2005. 436 с.
35. Макара О., Гарасюк Д. Механізм державного регулювання ринку туристичних послуг в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. № 17. С. 178-183.
36. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. та допов. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
37. Мандрик І. Географічні аспекти міжнародного територіального співробітництва Волинської області. *Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 4(4). С.69-74.
38. МВФ включив Україну до групи країн Європи, які розвиваються. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2019/10/16/652620/> (дата звернення: 19.09.2025 р.).
39. Менше 10% українських готелів мають офіційний статус зірковості. *Interfax*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1110910.html> (дата звернення: 28.10.2025 р.).
40. Михайліченко Г. І. Вектори сучасних трансформацій системи державного регулювання інноваційного розвитку туризму. *Інноваційна економіка*. 2012. №7. С. 39-45.
41. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2025 р.).
42. Н. П. Гостєва. Адміністративний механізм державного регулювання туристичної галузі України. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. журн.* 2012. Вип. 12. URL:

- <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=513> (дата звернення: 22.11.2025 р.).
43. Національна Туристична Організація України. URL: <https://nto.ua/> (дата звернення: 15.11.2025 р.).
44. Нове життя старого міста: ревіталізація пам'яток історико-культурної спадщини Любліна і Луцька. *Луцька міська рада*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/nove-zhyttia-staroho-mista-revitalizatsiia-pam-iatok-istoryko-kulturnoi-spadshchyny-liublina-i-lutska-2> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
45. Обласний бюджет Волинської області. *Open Budget*. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0310000000/info/indicators> (дата звернення: 20.10.2025 р.).
46. Парфіненко А. Ю. Теоретичні основи формування та реалізації туристичної політики держави. *Географія та туризм*. 2013. Вип. 25. С. 78-87.
47. Платформа «YouTube». URL: <https://www.youtube.com/> (дата звернення: 01.10.2025 р.).
48. Полісся. *Перезавантаження*. URL: <https://www.facebook.com/people/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%81%D1%8F-%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/61577171026093/> (дата звернення: 29.10.2025 р.).
49. Положення про департамент економіки, інвестиційної діяльності та регіональної політики Волинської облдержадміністрації: затв. розпорядженням обл. військ. адміністрації від 01.05.2025 р №277. URL: <https://voladm.gov.ua/article/polozhennya-pro-departament1/> (дата звернення: 05.11.2025 р.).
50. Положення про Державне агентство розвитку туризму України: затв. постановою Каб. Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1162. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#n11> (дата звернення: 20.09.2025 р.).

51. Положення про управління туризму та промоції міста Луцької міської ради: затв. рішенням міської ради від 18.12.2012 р. №35/16. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-upravlinnya-turizmu-ta-promociyi-mista-luckoyi> (дата звернення: 10.08.2025 р.).
52. Положення про Шацький національний природний парк: затв. наказом М-ва захисту довкілля та природних ресурсів України від 19.04.2021 р. № 258. URL: <https://mepr.gov.ua/nakaz-mindovkillya-258-vid-19-04-2021/> (дата звернення: 15.10.2025 р.).
53. Природні ресурси. *Волинська обласна державна адміністрація*. URL: <https://voladm.gov.ua/article/prirodni-resursi/> (дата звернення: 11.08.2025 р.).
54. Про відзначення 600-річчя з'їзду монархів держав Європи у Луцьку: Постанова Верховної Ради України від 13.05.2025 р. №4429-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4429-20#Text> (дата звернення: 20.11.2025 р.).
55. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
56. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.07.2025 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 23. Ст.158.
57. Про проект Концепції Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів: Рішення Верховної Ради України від 17.09.2009 р. № vra46661-09. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vra46661-09#Text> (дата звернення: 11.09.2025 р.).

58. Про створення комунального підприємства «Центр туристичної інформації та послуг»: затв. рішенням міської ради від 30.09.2009 р. № 47/7. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/komunalne-pidpriumstvo-tsentr-turystychnoi-informatsii-ta-poslug> (дата звернення: 20.10.2025 р.).
59. Про страхування: Закон України від 06.09.2022 р. №1909-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 12-13. Ст.28.
60. Про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями: Європейська рамкова конвенція від 22.12.1993 р. № 995\_106. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_106#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_106#Text) (дата звернення: 11.09.2025 р.).
61. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/ed20241115#Text> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
62. Програма розвитку туризму Луцької міської територіальної громади на 2024-2025 роки: затв. рішенням міської ради від 20.12.2023 р. №54/9. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17023896303225604-programu-rozvitku-turizmu-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-20242025-roki> (дата звернення: 07.09.2025 р.).
63. Програма розвитку туризму у Волинській області на 2022-2026 року: затв. рішенням обласної ради від 15.09.2022 р. № 18/6. URL: [https://new.volynrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/programma-turyzmu\\_2022-2026-1.pdf](https://new.volynrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/programma-turyzmu_2022-2026-1.pdf) (дата звернення: 08.09.2025 р.).
64. Програма розвитку туризму, промоції та маркетингу Луцької міської територіальної громади на 2026-2028 роки: затв. рішенням міської ради від 24.09.2025 №81/80. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17574264473746077-programu-rozvitku-turizmu-promotsii-tamarketingu-lutskoi-miskoiteritorialnoi-gromadi-na20262028-roki> (дата звернення: 09.09.2025 р.).

65. Програма транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2014-2020». *Волинська обласна державна адміністрація*. URL: <https://voladm.gov.ua/article/programa-transkordonnogo-spivrobitnictva-polscha-bilorus-ukrayina1/> (дата звернення: 25.10.2025 р.).
66. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про туризм" та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму: від 29.09.2020 р. №4162. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=4162&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=4162&skl=10) (дата звернення: 22.11.2025 р.).
67. Проект Закону України про туризм від 24.02.2014 № 4224. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG39C00A?an=3> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
68. Регіональна політика України: інституційно-правове забезпечення : зб. офіц. док. / Варналій З. та ін. Київ : НІСД, 2004. С. 437-489.
69. Регіональна програма розвитку культури, мистецтва та охорони культурної спадщини в області на 2024-2025 роки: затв. наказом обл. військ. адміністрації від 14.11.2023 р. №430. URL: <https://voladm.gov.ua/article/regionalna-programa-rozvitku-kulturi-mistectva-ta-ohoroni-kulturnoyi-spadschini-v-oblasti-na-20242025-roki/> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
70. Регіональна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2022-2027 роки: затв. рішенням Волинської ради від 15.09.2022 р. № 18/7. URL: <https://new.volynrada.gov.ua/resolutions/pro-regionalnu-programu-rozvytku-transkordonnogo-spivrobitnyctva-na-2022-2027-roky/> (дата звернення: 11.11.2025 р.).
71. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023-2033 роках». Київ, 2024. 61 с. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (дата звернення: 17.11.2025 р.).



72. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року: затв. рішенням обласної ради від 13.10.2020 р. № 32/3. URL: <https://voladm.gov.ua/article/strategiya-rozvitku-volinskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku/> (дата звернення: 19.10.2025 р.).
73. Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року: затв. рішенням міської ради від 31.07.2024 р. №61/128. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17212104933399711-pro-zatverdzhennya-strategii-rozvitku-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2030-roku> (дата звернення: 20.10.2025 р.).
74. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: затв. розпорядженням Каб. Міністрів України від 16.03.2017 р № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).
75. У Луцьку стартував проєкт в межах Програми Ради Європи «Інтеркультурні міста» «Міста взаємності: Інтеграція через міжкультурний діалог». *Луцька міська рада*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/publications/u-lutsku-startuvav-proiekt-v-mezhakh-prohramy-rady-ievropy-interkulturni-mista-mista-vzaiemnosti-intehratsiia-cherez-mizhkulturnyi-dialoh> (дата звернення: 20.11.2025 р.).
76. Управління туризму та промоції міста. *Луцька міська рада*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/departments/upravlinnia-turyzmu-ta-promotsii-mista> (дата звернення: 01.09.2025 р.).
77. Хартія туризму: Хартія № 995\_640 від 01.01.1985. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU85319> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
78. Це буде революцією не лише в українському кіно. Режисер та виконавиця головної ролі – про фільм «крила», який зняли у Луцьку. *Волинські новини*. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/tse-bude-revoliutsiyeiu->

- ne-lyshe-v-ukrayinskomu-kino-rezhyser-ta-vykonavytsia-holovnoyi-roli-pro-film-kryla-iaquy-znialy-u-lutsku/ (дата звернення: 20.11.2025 р.).
79. Центр туристичної інформації «Володимир – місто твоєї історії!». URL: <https://volodymyr.travel/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
80. Центр туристичної інформації та паломництва "Zhydychyn Center". URL: <https://zhydychyn.center/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
81. Цивільний кодекс України: Закон України від 19.06.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. Ст.356.
82. Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku. Ministerstwo Sportu i Turystyki. Warszawa, wrzesień 2008 r. URL: [https://www.turystyka.wzp.pl/sites/default/files/files/22168/39233400\\_14129\\_87148\\_kierunki\\_rozwoju.pdf](https://www.turystyka.wzp.pl/sites/default/files/files/22168/39233400_14129_87148_kierunki_rozwoju.pdf) (дата звернення: 17.10.2025 р.).
83. Malcolm Noden. Tourism Economics. The multiplier effect. An opinion. Journal of news and opinion Fernandina Observer. May 13, 2015. URL: <https://www.fernandinaobserver.org/stories/tourism-economics-the-multiplier-effect-an-opinion,4332> (дата звернення: 12.10.2025 р.).
84. National Tourism Registry. URL: <https://rnt.confecamaras.co/home> (дата звернення: 13.11.2025 р.).
85. Porter M. Location, Competition and economic Development: local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* 14. 2000. P. 7-20.
86. Porter, M. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 1998. P. 77-90.
87. Statista Research Department. Global tourism industry - statistics & facts. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/#topicOverview> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
88. System Rejestrów Publicznych w Turystyce. *Ministerstwo Sportu i Turystyki*. URL: <https://turystyka.gov.pl/> (дата звернення: 18.09.2025 р.).
89. The European Tourism Indicator System. *European Union*. 2016. URL: <https://op.europa.eu/en> (дата звернення: 22.09.2025 р.).

90. Tourism Planning and Development. Navigating the Role of Government in Tourism Development. *The Tourism Institute*. URL: <https://thetourism.institute/tourism-planning-and-development/role-government-tourism-development/> (дата звернення: 15.10.2025 р. ).
91. Visit Lutsk. URL: <https://www.visitlutsk.com/> (дата звернення: 11.09.2025 р.).
92. VisitLutsk.com. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/visitlutsk/?locale> (дата звернення: 25.10.2025 р. ).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Список суб'єктів туроператорської діяльності Волинської області, що  
внесені до Ліцензійного реєстру

1. Дочірнє підприємство “Інтертур-волинь” ТОВ “Інтертур”
2. Дочірнє підприємство “Ольвія-тур” ТОВ “Ольвія-стар” ЛТД
3. Колективне підприємство “Ренесанс-тур”
4. ПП “Смак пригод”
5. ПАТ “Волиньтурист”
6. ПП “Європейський експрес”
7. ПП “Автотур”
8. ПП “Альфа-сервіс”
9. ПП “Афіни-тур”
10. ПП “Балу тревел”
11. ПП “Бест-сервіс”
12. ПП “Бюро подорожей”
13. ПП “Компанія мега трейд”
14. ПП “Континент-тур”
15. ПП “Магнолія-тревел”
16. ПП “Світ подорожей”
17. ПП “Туристична агенція Надії Майданець” (дію ліцензії зупинено)
18. ПП “Флеш-тревел”
19. ТОВ «Добрий тур»
20. ТОВ “Екопарк “Аміла”
21. ТОВ “Все включено плюс”
22. ТОВ “Курортна торгово-виробнича фірма “ЗахідКурортСервіс”
23. ТОВ “РАЙЗ АП”
24. ТОВ “ФРІ ПЛЕЙС ІН ТУР”
25. Фірма “Валерія”

## Додаток Б

Табл. 2.2.

Ставки туристичного збору у містах України станом на 2024 рік

[складено за матеріалами 76]

Місто	За добу, на людину, % від МЗП, для внутрішнього туризму	За добу, на людину, % від МЗП, для в'їзного туризму	При сумі проживання
Львів	0,2		до 350 грн
	0,3		від 350 до 750 грн
	0,4		від 750 до 1200 грн
	0,5		від 1200 грн
Одеса	0,5		-
Чернівці	0,3		-
Луцьк	<b>0,25</b>		<b>до 600 грн</b>
	<b>0,5</b>		<b>від 601 грн</b>
Ужгород	0,25		до 350 грн
	0,40		від 350 до 850 грн
	0,50		від 850 грн
Івано-Франківськ	0,3	1,0	-
Рівне	0,25	1,0	-
Житомир	0,25	2,5	-
Тернопіль	0,15	0,3	до 200 грн
	0,25	0,5	від 200 грн
Київ	0,4	1,0	-
Вінниця	0,5	1,5	-
Кам'янець- Подільський	0,4	0,6	-
Запоріжжя	0,05	0,5	до 300 грн
	0,25	1,5	від 300 до 600 грн
	0,5	1,5	від 600 грн
Харків	0,5	2,0	-