

**Міністерство освіти і науки України  
Маріупольський державний університет  
Кафедра маркетингу та туризму**

**ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ  
ПРИАЗОВ'Я: СТАН, ВИКЛИКИ,  
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

**Колективна монографія**

**Київ**

**МДУ**

**2024**

**Автори:** Балабаниць А.В., д. е.н., професор (1.3, 1.4, 2.2, 2.3, 3.4, 4.1, 4.3), Горбашевська М.О., к.е.н., доцент (2.1, 4.4), Мацука В.М., к.е.н., доцент (1.3, 2.2, 2.3, 4.2), Рібейро Рамос О.О. (1.2, 3.1), Тарасенко Д.Л. (1.4, 2.4), Чуприна О.О. (1.1, 3.2, 3.3)

**Рецензенти:**

Горіна Ганна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та країнознавства Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

Виноградова Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Долгова Надія Андріївна - директор Національного природного парку “Меотида“

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Маріупольського державного університету  
Міністерства освіти і науки України (протокол № 5 від 26.12.2024 р.).*

Т 87 Туристично-рекреаційний потенціал Приазов'я: стан, виклики, стратегічні орієнтири, монографія / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, В.М. Мацука та ін.; за заг. ред. А.В. Балабаниць. – Київ : МДУ, 2024. – 371 с.

В монографії висвітлено теоретико-методологічні основи формування системи стратегічного управління сферою туризму на регіональному рівні. В роботі особливу увагу приділено аналізу впливу зовнішніх факторів та їх наслідків для туристичної сфери України в умовах сучасних глобалізаційних змін. Проведено ґрунтовний аналіз туристично-рекреаційного потенціалу Приазов'я та запропонована стратегія його розвитку. Досліджено проблему відновлення туризму регіона в поствоєний період.

Монографія призначена для науковців, викладачів, фахівців, викладачів, аспірантів, студентів, а також широкого кола читачів, які досліджують проблеми туристичної галузі національної економіки.

## **1.4. Наукові підходи до формування стратегії розвитку туристичних регіонів**

Розвиток туристичної сфери регіонів України є пріоритетним завданням на сучасному етапі формування конкурентоспроможної національної економіки. Світові тенденції розвитку туризму свідчать про стабільний та неуклінний розвиток туристичної галузі, формування нових туристичних ринків та пріоритетність формування туристичної моделі розвитку регіонального господарства. Комплекс розроблених стратегічних планів, кожен з яких враховує особливості і специфіку того чи іншого регіону країни, є основою прогнозування розвитку туризму держави в цілому. Вочевидь, що в умовах геополітичної та економічної кон'юнктури сьогодення, розвиток туризму для України є беззаперечним державним пріоритетом; наша держава володіє значними туристичними ресурсами, що можуть бути використані для розвитку різноманітних напрямків туристичної діяльності. Однак, незважаючи на високий потенціал та значні туристичні ресурси, Україна поки що не змогла в повній мірі реалізувати всі свої можливості на міжнародному туристичному ринку. Ось основні причини:

1. Військова агресія та небезпека: Найбільша перешкода для туризму в Україні наразі — війна, спричинена російською агресією. Багато регіонів, зокрема на сході та півдні, стали небезпечними для відвідування через бойові дії. Крім того, є постійна загроза ракетних ударів, що впливає на загальну безпеку туристів у всіх регіонах країни.

2. Зруйнована інфраструктура: Війна призвела до значних пошкоджень інфраструктури, включаючи дороги, мости, залізниці та аеропорти. Деякі туристичні об'єкти також постраждали або повністю знищені. Це ускладнює доступність багатьох потенційних туристичних місць.

3. Падіння інвестицій у туризм: В умовах війни більшість інвестицій спрямовується на оборону, відновлення критичної інфраструктури та підтримку населення. Інвестиції у туристичну сферу суттєво скоротилися, що обмежує

можливості для розвитку нових туристичних об'єктів і модернізації існуючих.

4. Скорочення авіап перевезень та зменшення доступності: Через закриття повітряного простору України іноземним туристам стало значно складніше потрапити в країну. Міжнародні авіарейси обмежені, і більшість туристів, які бажають відвідати Україну, повинні обирати сухопутний транспорт, що не завжди є зручним або можливим.

5. Негативний імідж країни у світі: Військовий конфлікт формує негативний образ України як небезпечної зони, що відлякує багатьох потенційних туристів. Незважаючи на героїчний опір українців та їхню підтримку за кордоном, в медіа часто фігурує зображення України як країни, де йдуть бойові дії.

6. Економічна криза та зниження доходів населення: Економіка країни значно постраждала через війну, що знижує платоспроможність внутрішнього туриста. Багато українців не можуть дозволити собі подорожувати навіть всередині країни.

7. Складнощі з сервісом і кадровою підтримкою: Чимало спеціалістів у сфері туризму (наприклад, гідів, екскурсоводів, працівників готелів) виїхали за кордон або змінили професію. Це призводить до нестачі кваліфікованих кадрів у галузі, що негативно впливає на якість обслуговування туристів.

Попри ці перешкоди, є перспективи для розвитку туризму в майбутньому. Внутрішній туризм у безпечних регіонах починає повільно відновлюватись, а інтерес міжнародної спільноти до України як до сильної та стійкої нації може стати стимулом для розвитку туристичної галузі після завершення бойових дій.

Особливості пропозиції на туристичному ринку України на сьогодні такі, що подальший непланомірний розвиток в'їзного міжнародного туризму призведе до ситуації, коли на кількох основних туристичних центрах (столиця та великі міста) будуть замикатися до 80% всіх в'їзних туристичних потоків, проте як регіони держави будуть відчувати явну нестачу туристичного попиту, що неодмінно призведе до масштабної стагнації туристичної інфраструктури та поступовим скороченням суб'єктів на регіональному туристичному ринку. Звичайно, що мова

не йде про повне вимирання туризму у регіонах, але в умовах великого дисонансу у розвитку туристичної інфраструктури в державі перспективи розвитку міцної та конкурентоспроможної галузі в межах держави будуть значно менш оптимістичними. Отже, розвиток туризму у регіонах – це таке само важливе завдання як і розвиток туризму у державі в цілому. На відміну від розвинутих у плані сучасної транспортної інфраструктури, об'єктів розміщення, сфери харчування та обслуговування регіонів України в тих регіонах, де ці можливості відсутні, стратегія розвитку туризму має включати першочерговими пріоритетами розвиток інфраструктури, дотримання принципів екологічності та сталого розвитку, створення нових робочих місць, Просування унікальних регіональних продуктів, Фокус на внутрішньому туризмі підвищення якості сервісу, цифровізація та інформаційна доступність. На вирішення цих та низки інших актуальних проблем мають бути спрямовані зусилля держави, бізнесу та тих туристичних організацій, які зацікавлені у стабільному та динамічному розвитку туризму в регіоні і в Україні в цілому.

Досліджуючи світову практику для забезпечення сталого та ефективного розвитку туристичних регіонів України необхідно зазначити у якості необхідних наступні умови:

- формування державних програм розвитку туризму та комплексних регіональних програм, які б орієнтувались не лише на конкретні особливості регіональної інфраструктури, але й враховували б системне поєднання можливостей туристичних регіонів з перспективами розвитку міжрегіонального співробітництва у сфері туризму;

- об'єднання зусиль основних учасників туристичного ринку, забезпечення державної підтримки, впровадження прозорих відносин у сфері туризму, а також розвиток туристичної інфраструктури та потенціалу окремих регіонів.

- формування надійної та законної нормативно-правової бази, розробка стандартів і єдиних вимог до суб'єктів регіонального туризму для створення рівних умов та можливостей. Це включає комплексні інвестиційні

програми, заходи з підтримки відсталих туристичних територій, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, а також посилення співпраці між галузями.

– розробка нових програм і посилення існуючих міжнародних економічних та культурних зв'язків між світовими туристичними операторами і туристичними регіонами України, залучення іноземних інвестицій, формування сприятливого бізнес-клімату та створення умов, які відповідають міжнародним стандартам у туристичній сфері.

Регіон, як адміністративно-територіальний суб'єкт системи державного управління має необхідні можливості для планування та комплексного формування належних умов реалізації довгострокових програм розвитку як окремих галузей, територій та регіональних утворень, так і управління окремими сферами: економічною, соціальною, екологічною, туристичною тощо.

Стратегія розвитку туристичних регіонів — це сукупність стратегічних заходів і ініціатив, спрямованих на вдосконалення туристичної інфраструктури в регіонах з урахуванням їхніх унікальних особливостей та загальних аспектів функціонування галузі. Основна мета такої стратегії — створення нових робочих місць, забезпечення соціально-економічної підтримки місцевих громад, а також дотримання принципів стійкості в економічному, екологічному, соціальному та культурному вимірах за умов розвитку туристичного потенціалу територій.

Стратегія туристичного розвитку має базуватись на методології маркетингових досліджень, адже туристичний ринок характеризується високою відкритістю та конкурентним середовищем. Тому доцільним є застосування елементів маркетингового аналізу та прогнозування під час розробки стратегічних рішень.

Методологічна програма розробки стратегії туристичного розвитку представлена на рисунку 1.13.

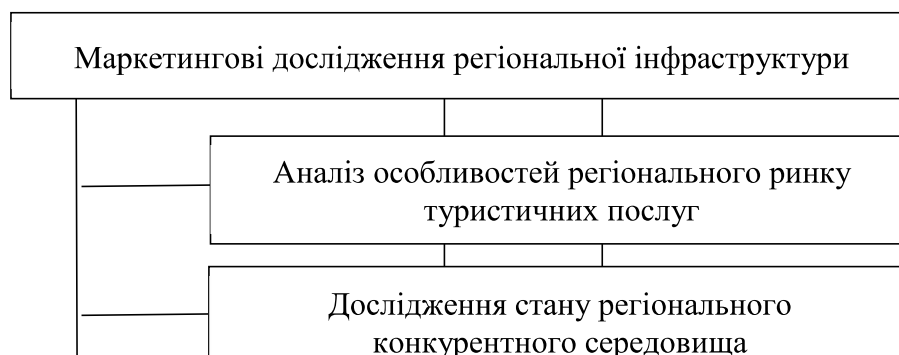


Рис. 1.13. Стадії розробки регіональної туристичної стратегії

*Джерело:* розроблено автором на основі [24, 135].

Представлений автор методичний підхід до розробки регіональної туристичної стратегії базується на комплексному маркетинговому підході, що включає послідовні стадії від проведення маркетингового дослідження території до організації заходів із впровадження стратегічних планів та контролю за їх виконанням.

Необхідною умовою ефективного впровадження стратегії розвитку туристичного регіону є забезпечення належних умов для її реалізації, адже, недостатньо лише визначити цілі терміни та ключові стратегічні показники. Важливим елементом розробки стратегії виступає також моделювання та прогнозування результатів, що дозволяє зробити своєчасні корективи та переглянути окремі напрямки у випадку порушення вимог до процесу реалізації заданих стратегічних ініціатив. До основних вимог розробки та впровадження стратегії розвитку туристичних регіонів можна віднести наступне:

1. Туристична стратегія має відображати комплексні стратегічні

пріоритети розвитку регіону, відповідати умовам та планам державного управління регіональним розвитком, інфраструктурою, соціальним, демографічним та іншим процесам. Важливість даного пункту полягає насамперед у тому, що стратегія розвитку туристичного регіону має корелювати із основними управлінськими процесами в регіоні, що сприятиме більш швидкому впровадженню її положень, дозволить організувати внутрішні регіональні комунікації на належному рівні та, відповідно, прискорить процес впровадження стратегічних рішень.

2. Туристична стратегія має містити конкретні параметри та показники, що дозволило б чітко, без зайвих витрат часу та на будь-якій стадії реалізації стратегії, робити відповідні висновки про поточні результати. Стратегічні орієнтири мають бути чітко визначені та скореговані між собою, оскільки загальне управління процесом впровадження стратегії розвитку туристичних регіонів має передбачати комплексний підхід до регулювання поточних та кінцевих результатів.

3. Туристична стратегія має відповідати сучасним викликам, що формуються на міжнародному туристичному ринку, оскільки туризм є однією із найбільш відкритих та зовнішньо орієнтованих сфер національної економіки, її розвиток має відбуватись лише у повній відповідності до умов та особливостей міжнародної ситуації в сфері туризму. Тому, на стадії формування стратегії необхідно передбачати важелі впливу на процес впровадження стратегії, які мають забезпечити за необхідністю трансформаційні перетворення або змінення орієнтирів, які було закладено раніше.

Основними підходами до розробки стратегії розвитку туристичних регіонів, які можна розглядати в контексті розвитку туристичної сфери України, слід визначати ті, які є науково-обґрунтованими, практичними та відповідають сучасним тенденціям міжнародного туристичного ринку. В таблиці 1.4 представлено характеристику основних сучасних підходів до формування стратегії розвитку туристичного регіону.

Таблиця 1.4



## Основні підходи до формування стратегії розвитку туристичного регіону

Назва підходу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Сценарний підхід	базується на створенні об'єктивних, аналітично-обґрунтованих варіантів стратегічного розвитку об'єкту планування, враховуючі декілька найбільш вірогідних прогнозів майбутнього.	висока ефективність в сталих умовах, наявність кількох альтернатив, обґрунтованість та прив'язка до прогнозів	висока залежність від обраного сценарію, як правило, низька гнучкість та ефективність у нестабільному середовищі
На основі власного досвіду	базується на комплексному самоаналізі попереднього досвіду, як правило, SWOT-аналізі або подібних до нього методах, рішення що розробляються мають на меті оптимізацію внутрішніх та зовнішніх процесів, економічність та ефективність діяльності.	Інформативність, комплексний та глибокий аналіз усіх сторін та сфер діяльності об'єкту стратегічного планування, висока об'єктивність самооцінки.	замкнутість на використання власної інформаційної бази, що в умовах відкритого та динамічного зовнішнього оточення може призвести до невідповідності визначеної стратегії до нових реалій.
На основі аналогій (еталону, зразку)	за основу під час стратегічного планування береться об'єкт, який володіє схожими властивостями із об'єктом планування, що дозволяє сформувати власну стратегію на основі вивчення досвіду, помилок та вірних стратегічних рішень на основі референсу, максимально адаптувавши рішення під локальні умови.	швидкість розробки стратегії, немає потреби у розробці нових креативних рішень, використання практично доведених методів, низька ризикованість	складність адаптації до конкретного об'єкту планування, через що можливі неочікувані результати, які не відповідають еталонним тенденціям.

Продовження таблиці 1.4

Назва підходу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегія блакитного та червоного океану Ким Чан та Рене Моборн	визначає два типи моделей сучасних ринків – тих, що функціонують на умовах жорсткої конкуренції, де вибір стратегії визначений умовами ринку, та тих, де існують нові можливості виробництва та немає	демонструє нових сучасний підхід до формування регіональної стратегії, де акцентується увага на пошуку нових можливостей та	підхід спрямовано здебільшого на пошук нових можливостей, що вимагає певного рівня підготовки регіональної туристичної

	чітких умов та обмежень.	отриманні конкурентних переваг за рахунок інновацій.	інфраструктури, наявності достатнього запасу ресурсів та можливостей інновацій.
Метод балансу	базується на пошуку рішень щодо дотримання балансу між основними напрямками розвитку туристичної сфери регіону.	дозволяє сформувати збалансовану програму стратегічного розвитку туристичної сфери регіону, забезпечуючи максимально схожі умови для розвитку всіх учасників ринку.	збільшуються витрати, зокрема на підтримку малоперспективних напрямків регіонального туризму, ускладняється процес реалізації через велику кількість стратегічних орієнтирів.
Метод пріоритетів регіонального розвитку	на відміну від попереднього підходу, передбачає наявність акценту на розвинутих/перспективних напрямках туристичної сфери регіону.	формується оптимальна для конкретного регіону туристична інфраструктура, де ролі та характер діяльності всіх учасників чітко визначені стратегією.	збільшує залежність від регіону основних туристичних галузей, деградація інших напрямків туризму та підвищення ризиків у випадку зміни кон'юнктури ринку.

*Джерело:* розроблено автором на основі [145,155]

Як можна бачити із таблиці 1.4., існує декілька різних за своєю філософією підходів до формування стратегії розвитку туристичного регіону, кожен з яких використовує різні інструменти, інформаційну базу та методи стратегічного аналізу. З огляду на наявний потенціал, поточний стан інфраструктури та матеріально-технічної бази, а також специфічні особливості кожного окремого регіону, необхідно визначати ті підходи до розробки туристичної стратегії, які найбільше відповідають конкретним регіональним умовам.

Розвиток туристичних центрів, які вже сформувалися і є конкурентоспроможними на міжнародному ринку туристичних послуг, можна визначати за допомогою стратегії диференційованого планування регіонального розвитку. Сутність даної стратегії полягає в тому, що вона дозволяє досягати

одночасно цілей та інтересів різних за рівнем розвитку туристичної інфраструктури та потенціалу регіонів при цьому враховуючи їх особливості та не порушуючи єдиного пріоритету розвитку. На початковому етапі в туристично-розвинутих регіонах необхідно диференціювати готельну базу регіону, тобто крім будівництва готелів класу люкс, необхідно зводити готелі середнього класу і дешеві засоби розміщення, розвивати зручну інфраструктуру та інші важливі соціально-побутові об'єкти, які впливають на якість сервісного обслуговування. В результаті цього має збільшитися цінова диференціація в'їзних міжнародних і внутрішніх турів, поступово знизиться рівень цін, що приверне не тільки туристів з високим рівнем доходів, тобто значно розширить базу потенційних споживачів регіонального туристичного продукту.

Другий етап стратегії диференційованого регіонального розвитку передбачає поступове включення в регіональний турпродукт відвідування прилеглих туристичних об'єктів, що дозволить популяризувати раніше невідомі туристичні ресурси регіону.

Третій етап включає пропозицію, що надається різними туроператорами комбінованих турів, які передбачають не просто екскурсійне відвідування заміських об'єктів показу, а й більш тривалі форми перебування. Зміст даного етапу полягає в розосередженні туристичного потоку. Поступово має відбутися перетворення туристського центру в великий транзитний пункт, що приймає туристів і потім спрямовує їх в менш значні населені пункти. Таким чином, диференційована стратегія розвитку в'їзного туризму дозволить сформувати і популяризувати нові туристичні центри, поступово охоплюючи все більшу територію країни.

Дана стратегія практично безризикова, оскільки спочатку ґрунтується на вже відомому, серед потенційних споживачів, туристичному бренді, не вимагає значних капіталовкладень, так активно використовується вже існуюча туристична інфраструктура. Однак слід зазначити, що стратегія диференційованого розвитку не веде до повного туристичного охоплення регіональної території, оскільки, якщо раніше не відомі об'єкти показу і

туристичні ресурси були далекі від сучасних туристичних центрів, то їх поступове використання у складі регіональної туристичної пропозиції збільшить відвідуваність лише тих територій на яких вони безпосередньо розташовані або транзитних територій, які утворюють важливі транспортні коридори.

Стратегія транспортних коридорів полягає в першочерговому освоєнні і популяризації курортів і туристичних центрів, розташованих в межах сформованих стартовому моменту транспортних маршрутів регіону. Транспортний коридор – це ділянка території регіону, на якому зосереджено більшість видів наявних транспортних магістралей, що забезпечують транзит вантажів і пасажирів. Відповідно до даної стратегії необхідно першочергову увагу приділяти розвитку туристичних центрів всередині коридору з подальшим охопленням передмість і прилеглих курортних населених пунктів.

При розробці конкурентної стратегії туристичних регіонів необхідно враховувати їх унікальні особливості, які відрізняють їх від інших місць та можуть слугувати основою для залучення туристів. До таких особливостей належать:

1. **Природні ресурси:** клімат, географічне розташування, природні ландшафти, наявність гір, озер, морських узбереж, лісів тощо. Наприклад, Карпати можуть залучати любителів гірських походів і зимових видів спорту, тоді як південні регіони приваблюють завдяки морю і пляжам.
2. **Культурна та історична спадщина:** архітектурні пам'ятки, історичні місця, традиції, звичаї, місцеві свята і фестивалі. Такі регіони як Львівська область приваблюють туристів своєю архітектурою, а також багатою історією та культурою.
3. **Екологічний та оздоровчий туризм:** наявність джерел мінеральної води, лікувальних грязей, спа-комплексів та курортів. Наприклад, Трускавець та Моршин є відомими курортами, що спеціалізуються на оздоровчому туризмі.
4. **Інфраструктура і доступність:** транспортна мережа, доступ до якісного житла, розваг та сервісу. Розвинена інфраструктура підвищує

привабливість регіону, а погана доступність може стати бар'єром для туристів.

5. **Сезонні особливості:** деякі регіони мають чітко виражену сезонність, що впливає на туристичний потік. Наприклад, зимові курорти в Карпатах активні взимку, а морські узбережжя – влітку.
6. **Рівень сервісу і гостинності:** компетентність персоналу, якість обслуговування, наявність місцевих гастрономічних особливостей, що залишають приємні враження у туристів. Наприклад, наявність аутентичної кухні та продуктів, таких як гуцульські страви в Карпатах, може додатково приваблювати відвідувачів.
7. **Спеціалізовані туристичні продукти та послуги:** це може бути етнотуризм, агротуризм, активний туризм (екскурсії, походи, велотури) або екстремальні види спорту. Такі унікальні продукти додають привабливості регіону і створюють додаткові можливості для його розвитку.

Усі ці аспекти формують основу конкурентної стратегії туристичного регіону, допомагають визначити його унікальні переваги та націлюватися на певні цільові аудиторії туристів.

При розробці конкурентної стратегії туристичних регіонів також треба враховувати певні обмеження, які можуть мати прояв у наступному:

- не можна досконально та з високою вірогідністю спрогнозувати розвиток туристичного регіонального ринку в майбутньому, темпи зростання і обсяг споживання туристичних послуг, особливо за умов нестабільності зовнішнього регіонального оточення, сезонних чи форс-мажорних змін або впливу глобальних процесів на міжнародному ринку туризму;

- ключову роль у формуванні конкурентних переваг на регіональному ринку відіграють темпи розвитку технологій, а також їх розповсюдження, що може мати непередбачувані наслідки в умовах недостатнього розвитку інформаційно-комунікативної складової регіонального туризму;

- специфіка туристичної галузі, зміни пріоритетів та уподобань споживачів туристичних послуг, через що важко передбачити, які властивості продукту

нададуть вирішальний вплив на рішення про споживання певної пропозиції;

- вхідні бар'єри для нових учасників регіонального ринку, які можуть створюватись як на рівні державного регулювання так і в умовах прихованої або неетичної конкуренції між туристичними суб'єктами, що значно уповільнює якісний розвиток туристичної галузі, зменшує конкурентні фактори розвитку та утворює закрити систему;

- очікування споживачів, які полягають здебільшого у завищених вимогах, або бажанні постійного удосконалення туристичного продукту, що створює реальну загрозу втрати споживачів через високий рівень відкритості туристичної сфери та доступу до туристичної пропозиції за допомогою сучасних електронних засобів комунікації;

- слабка фінансова та матеріально-технічна підготовка регіональних туристичних підприємств внаслідок чого ускладняється або унеможлиблюється реалізація стратегічних планів та цілей, зокрема із підвищення конкурентоспроможності самих підприємств та якості регіональної туристичної пропозиції.

При нестачі фінансових ресурсів перед туристичними регіонами стоять два важливих стратегічних завдання: пошук засобів для фінансування стартових операцій до отримання достатнього обсягу прибутку або вибір сегментів і конкурентних переваг, концентрація на яких дозволить повністю реалізувати переваги першопрохідника. В будь-якому випадку, питання фінансування регіональної програми розвитку туризму має забезпечуватись низкою заходів із пошуком зовнішніх джерел фінансування (інвестиційні ярмарки, виставки, форуми та інші публічні ініціативи) або за рахунок державної підтримки (у вигляді застосування фінансово-податкових інструментів) за умов чітко визначеного сценарію розвитку, сформованих бізнес-проектів та прозорої системи контролю.

Отже, методологія формування регіонального стратегії туристичного розвитку полягає у застосуванні комплексних інструментів регіонального маркетингу, дослідженню та виявленню ключових особливостей території,

пошуку оптимальних напрямків реалізації регіонального туристичного потенціалу, враховуючи інтереси держави, бізнесу та населення. Формування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку туризму має базуватись на концепції комплексного розвитку, забезпеченні прозорого державного контролю та підтримки, сприянні реалізації інтеграційних програм співробітництва, запровадженні новітніх технологій та постійному підвищенні якості туристичної пропозиції.

Стратегія розвитку туристичних регіонів повинна мати сформований механізм подолання економічних, соціальних, екологічних та інших перепон на шляху розвитку туристичної сфери та визначати ключові критерії поетапної оцінки динаміки реалізації основних етапів стратегії. Розробка даної стратегії є першочерговим завданням із формування комплексного підходу до розвитку туристичної сфери на регіональному та загальнодержавному рівні.