

УДК 338.48:640.4

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-01

Альбещенко О. С., кандидат економічних наук, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-9920-7049

e-mail: aalbeschenko@gmail.com

Вейц А. М., доктор філософії, старший помічник начальника відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військова академія, м. Одеса, Україна

ORCID: 0000-0002-7454-1534

e-mail: aveyts30@gmail.com

Коржан Р. В., науковий співробітник наукового центру, Військова академія, м. Одеса, Україна

ORCID: 0009-0000-8789-2328

e-mail: ruslan.volun@gmail.com

Управління розвитком туристично-готельного підприємництва територіальних громад: інтегрована модель Південного регіону

Анотація. Статтю присвячено теоретико-прикладному обґрунтуванню інтегрованої моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України в умовах децентралізації. На основі узагальнення сучасних наукових підходів та результатів комплексного аналізу державних, регіональних і місцевих програм розвитку туризму ідентифіковано системні суперечності у функціонуванні туристично-готельного сектору, зокрема фрагментарність управлінських рішень, низький рівень узгодженості інструментів територіального брендингу, недостатній розвиток міжгромадської взаємодії та слабку інституціоналізацію кластерних форм співробітництва. Обґрунтовано доцільність переосмислення ролі туристичної галузі – від відносно автономного виду економічної діяльності до інтегрованого елемента екосистеми місцевого соціально-економічного розвитку.

Запропоновано інтегровану модель управління як цілісну багаторівневу систему (архітектоніку), що поєднує стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, ресурсно-інвестиційний, просторово-інфраструктурний, маркетингово-комунікаційний та результативно-оцінний блоки. На прикладі Миколаївської міської територіальної громади продемонстровано можливості практичної імплементації інтегрованого підходу до брендингу території («Миколаїв – місто на хвилі»), формування туристичного продукту та консолідації місцевої спільноти за участю інститутів громадянського суспільства. Обґрунтовано поетапний механізм реалізації запропонованої моделі, що забезпечує її адаптивність і практичну застосовність для різних типів територіальних громад у процесі формування локальних туристичних дестинацій.

Наукова новизна дослідження полягає в концептуалізації інтегрованої моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва саме на рівні територіальних громад з урахуванням специфіки функціонування стратегічних орієнтирів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій під час розроблення стратегій та програм місцевого економічного розвитку відповідно до пріоритетів європейської інтеграції України.

Ключові слова: брендинг; децентралізація; інтегрована модель управління; маркетинг; місцевий економічний розвиток; Південний регіон України; стратегічне планування; територіальні громади; туристично-готельне підприємство.

Albeshchenko Oleksii, Ph. D. in Economics, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Veits Arkadii, Ph. D., Senior Assistant to the Head of the Department for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education, Military Academy, Odesa, Ukraine.

Korzhan Ruslan, Research Fellow, Military Academy, Odesa, Ukraine

Management of Tourism and Hotel Entrepreneurship Development in Territorial Communities: An Integrated Model of the Southern Region

Abstract. Introduction. Introduction. In the context of decentralization, territorial communities in southern Ukraine have emerged as key local development actors, and tourism and hotel entrepreneurship have become some of the most promising

¹Стаття надійшла до редакції: 23.12.2025

Received: 23 December 2025

drivers of increased budget revenues, employment, investment attractiveness, and territorial image formation. At the same time, the tourism and hospitality sector's potential is realized only partially due to fragmented managerial decisions, insufficient coordination between public authorities and businesses, and a lack of integrated management frameworks at the community level.

Purpose. *This article aims to provide a theoretical basis and develop an integrated model for managing the development of tourism and hotel entrepreneurship in territorial communities in southern Ukraine. This model considers their resource potential, institutional capacity, and contemporary challenges.*

Results. *The article conceptualizes an integrated management model as a holistic, multi-level system combining strategic and target-setting, institutional and organizational, resource and investment, spatial and infrastructural, marketing and communication, and performance and evaluation components. The coherent interaction of these elements ensures a logical transition from forming a vision and strategic goals to implementing concrete projects and monitoring achieved results. The article pays special attention to the role of territorial branding, information and analytical support, and digital tools in strengthening the competitiveness of communities. The Mykolaiv City Territorial Community case study illustrates the practical application of an integrated approach to territorial branding, local tourism product development, and local community consolidation.*

Conclusions. *The article argues that the integrated model for managing tourism and hotel entrepreneurship development can serve as a practical tool to help territorial communities in southern Ukraine transition from fragmented, project-based decision-making to a more systemic, long-term, and synergistic approach to developing the tourism and hospitality sector. Implementing the proposed model aligns state, regional, and local policies, strengthens interaction between local authorities, businesses, and civil society, expands the range of tourism products, and increases investment attractiveness. Local governments and regional authorities can use the research results when designing tourism development strategies, programs, and projects in conditions of decentralization, wartime challenges, and expected post-war recovery.*

Keywords: *branding, decentralization, integrated management model, marketing, local economic development, Southern region of Ukraine, strategic planning, territorial communities, tourism and hotel entrepreneurship.*

JEL Classification: *R58; L83.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізації саме територіальні громади виступають базовими суб'єктами соціально-економічного розвитку регіонів. У цьому контексті індустрія гостинності в територіальних громадах є одним із найперспективніших напрямів диверсифікації місцевих економік, збільшення доходів бюджетів та формування позитивного іміджу територій. Для Південного регіону України розвиток туристично-рекреаційного сектору є не лише бажаним, а й критично важливим чинником посилення економічної стійкості громад.

Водночас практична реалізація цього потенціалу супроводжується низкою системних суперечностей. Управлінські рішення у сфері туристичного бізнесу часто залишаються фрагментарними, не інтегрованими в цілісну систему стратегічного менеджменту. Відсутність узгоджених інструментів брендингу та недостатній розвиток локальних туристичних кластерів істотно знижують ефективність використання ресурсного потенціалу Півдня України.

Додатковим деструктивним чинником є дефіцит системної інформаційно-аналітичної бази: існуючі показники розвитку готельного господарства та туризму використовуються фрагментарно. Це унеможливляє формування цілісної парадигми щодо результативності управління на рівні територіальних громад.

Попри значний науковий доробок, що охоплює теоретико-методологічні засади галузевого розвитку, механізми державного й регіонального регулювання, а також інструментарій цифровізації та маркетингу, наразі спостерігається теоретичний лакунарний розрив. Зокрема, недостатньо опрацьованим залишається питання проектування інтегрованої

моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва на рівні територіальних громад з урахуванням специфіки Південного регіону України.

Останній відзначається унікальністю рекреаційно-ресурсного потенціалу: поєднанням акваторій Чорного та Азовського морів, степових екосистем, заповідних зон та гирлових районів річок у синергії з розвинутою транспортно-логістичною інфраструктурою. Така просторова організація створює об'єктивні передумови для диверсифікації регіонального туристичного продукту та зміцнення економічної резистентності громад.

Отже, постає науково-практична проблема обґрунтування й розробки інтегрованої моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України, яка б забезпечувала узгодження стратегічних, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних, інноваційно-інвестиційних та брендингових інструментів, підвищувала ефективність використання ресурсного потенціалу громад і сприяла формуванню конкурентоспроможних туристичних продуктів та стійких моделей місцевого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічну основу висвітлення ключових положень інтегрованих моделей управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах відображено в наукових працях сучасних вітчизняних учених, зокрема В. Герасименка, О. Михайлюк, С. Галасюк, Я. Гончаренко, І. Давиденко [1], Ю. Карпенка [2], О. та Н. Савіцьких [3], Т. Шелемєтьєвої [4] та ін.

Зокрема, у колективній монографії «Державне регулювання сфери туризму України в контексті

процесів євроінтеграції» [1] розроблено концептуальні засади адаптації національної системи регулювання туризму до вимог асquis ЄС, запропоновано інституційні моделі багаторівневого управління туристичною сферою, обґрунтовано роль центральних і місцевих органів влади, а також інструменти державної підтримки й партнерства «держава – бізнес – громада» у розвитку туристичної індустрії. Це створює важливий макрорівневий контекст для формування інтегрованих підходів до управління розвитком туристично-готельного підприємництва на рівні територіальних громад.

У праці Ю. Карпенка [2] акцентовано увагу на сучасних тенденціях глобалізації та регіоналізації відносин у сфері туристично-готельного підприємництва, показано посилення міжрегіональної конкуренції за туристичні потоки. Автор окреслює вплив глобальних мережевих зв'язків, транснаціональних туроператорів та цифрових платформ бронювання на перерозподіл туристичних потоків, а також наголошує на зростанні ролі регіональних і місцевих стратегій, що враховують специфіку територіальних спільнот.

У статті О. та Н. Савіцьких [3] туризм розглядається крізь призму регіональної економічної політики: запропоновано стратегічні пріоритети розвитку туристичної індустрії в Україні, обґрунтовано доцільність кластерного підходу, просторової спеціалізації регіонів, розвитку малих і середніх підприємств у туристично-готельній сфері, а також визначено інструменти підвищення конкурентоспроможності регіональних туристичних систем. Для територіальних громад Південного регіону ці напрацювання є основою для адаптації стратегічних цілей і завдань.

Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад управління розвитком туристично-готельної галузі зроблено в монографії Т. Шелемєтьєвої [4], де на основі системного підходу розкрито організаційно-економічні, правові та маркетингові механізми регулювання туристичної сфери, окреслено інструменти програмно-цільового управління, територіального маркетингу й брендингу, а також методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень у туристично-готельного підприємництва. У дослідженні наголошено на важливості поєднання державної політики з активністю територіальних громад і підприємництва, що прямо корелює з ідеєю інтегрованих моделей управління туристично-готельним підприємництвом у територіальних громадах.

Узагальнюючи, можна констатувати, що у вищезазначених роботах обґрунтовано інтегровані підходи до державного та регіонального регулювання туристичної сфери, висвітлено роль малого підприємництва й туристично-готельного підприємництва у соціально-економічному розвитку

територіальних громад, запропоновано окремі методики оцінки конкурентоспроможності територіальних громад, інструменти взаємодії «влада – громада» та засоби брендингу територій як механізму формування локальної ідентичності та конкурентних переваг. Водночас зазначені праці переважно зосереджені на загальнодержавному й регіональному вимірах політики у сфері туризму, залишаючи менш опрацьованими питання побудови цілісної інтегрованої моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України.

Це зумовлює наукову й практичну актуальність подальшого дослідження, спрямованого на конкретизацію структурних елементів такої моделі, механізмів координації суб'єктів «держава – регіон – громада – бізнес», інтеграції інструментів брендингу та цифровізації сфери на рівні територіальних громад.

Водночас критичний аналіз наукових джерел засвідчує, що, попри наявність численних досліджень окремих інституційних, організаційно-економічних, інноваційно-інвестиційних, брендингових і просторових аспектів, комплексна проблема розроблення інтегрованої моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва на рівні територіальних громад Південного регіону України в умовах децентралізації залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого системного теоретико-прикладного осмислення.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування інтегрованої моделі управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України, а також виокремлення структурних блоків і механізмів її поетапної реалізації з урахуванням ресурсного потенціалу громад та їхніх інституційних особливостей. Для досягнення поставленої мети у статті послідовно розкрито теоретико-методологічні засади моделі, характеристики її ключових блоків, а також специфіку практичної імплементації на прикладі окремих територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах децентралізації та посилення ролі територіальних громад як суб'єктів місцевого розвитку виникає потреба переходу від фрагментарних галузевих рішень у сфері гостинності до цілісних інтегрованих моделей управління. Для громад Південного регіону України це особливо актуально з огляду на високу концентрацію ресурсів при одночасній інституційній розрізненості.

Під інтегрованою моделлю управління розвитком туристично-готельного підприємництва слід розуміти динамічну багатокомпонентну систему, що синтезує організаційно-економічні та інституційні механізми на засадах синергії стратегічного, маркетингового та інвестиційного інструментарію. Функціонування моделі ґрунтується на ефекті керівної конвергенції, де

стратегічне проектування формує вектор розвитку, ресурсне забезпечення створює умови для стійкості системи, а маркетингові комунікації конвертують ресурсний потенціал громади в інвестиційну привабливість та практичні результати розвитку.

Концептуальна парадигма моделі ґрунтується на забезпеченні інклюзивного діалогу та балансу інтересів ключових стейкхолдерів: органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, територіальної громади та інвесторів. Такий підхід дозволяє трансформувати індустрію гостинності з автономного сектору в органічний складник екосистеми регіонального розвитку, забезпечуючи капіталізацію територіальних активів та підвищення глобальної конкурентоспроможності дестинацій.

Архітектоніка запропонованої моделі базується на модульному принципі та інтегрує низку функціонально взаємозалежних блоків:

1. Стратегічно-цільовий блок забезпечує визначення вектора розвитку індустрії гостинності шляхом ієрархічної декомпозиції стратегічних цілей та узгодження їх із загальною стратегією соціально-економічного розвитку територіальної громади.

2. Інституційно-організаційний блок структурує систему суб'єктів управління (муніципальні органи, агенції регіонального розвитку, туристично-інформаційні центри, кластерні об'єднання) та формує механізми їхньої взаємодії на засадах мережевої координації та соціального партнерства.

3. Ресурсно-інвестиційний блок забезпечує акумуляцію та узгоджену інтеграцію фінансових, матеріальних, кадрових та інноваційно-інтелектуальних ресурсів, а також активізує залучення капіталу через інструменти державно-приватного партнерства, грантові програми та прямі інвестиції.

4. Просторово-інфраструктурний блок спрямований на комплексну модернізацію логістичної, інженерної та готельно-рекреаційної інфраструктури відповідно до стандартів просторового планування та принципів сталого розвитку.

5. Маркетингово-комунікаційний блок забезпечує капіталізацію територіальної ідентичності громади, стратегічний брендинг дестинації та розвиток багатоканальних комунікацій, включно з цифровими платформами, візуальною ідентикою та подієвим маркетингом.

6. Результативно-оцінний блок формує систему вимірювання ефективності управління на основі кількісних і якісних KPI, забезпечує безперервний моніторинг та створює контур зворотного зв'язку для оперативного коригування управлінських рішень.

Інтегрована модель створює синергію управління: стратегія задає вектор, інституції формують правила, ресурси забезпечують стійкість, інфраструктура створює умови; маркетинг конвертує потенціал громади.

Базовою передумовою моделі є державні стратегічні документи, що визначають ключові пріоритети розвитку туристично-готельного сектору України:

- конкурентний туристичний продукт і національний бренд;
- комплексне використання потенціалу та модернізація інфраструктури громад;
- залучення іноземних інвестицій;
- баланс ціни й якості через спрощення адмінпроцедур і підтримку МСП;
- системна підготовка та розвиток кадрів галузі.

Просторово-інфраструктурний блок інтегрованої моделі відображає системну роботу щодо модернізації транспортної, інженерної, рекреаційної, готельної та супутньої інфраструктури з урахуванням вимог просторового планування територій, принципів сталого розвитку та балансування інтересів мешканців, бізнесу й відвідувачів. Маркетингово-комунікаційний блок охоплює інструменти брендингу територіальних громад, просування туристичних продуктів, формування позитивного туристичного іміджу Південного регіону України, а також налагодження сталих комунікацій зі стейкхолдерами на внутрішніх і зовнішніх ринках. Завершальним елементом моделі є результативно-оцінний блок, який передбачає формування системи кількісних і якісних показників, організацію постійного моніторингу та зворотного зв'язку, що дає змогу оцінювати ефективність управлінських рішень, своєчасно коригувати стратегічні та програмно-цільові документи й підвищувати адаптивність моделі до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як було обґрунтовано в наших попередніх наукових працях, чітке окреслення образу туристичного бренду територіальної громади становить ключову передумову його успішного формування, оскільки процес брендингу передбачає узгодження багатьох напрямів підприємницької активності та публічного управління [6]. Розроблення концепції бренду потребує залучення фахівців із високим рівнем креативності, відповідними професійними компетентностями та практичним досвідом у сфері маркетингу територій.

Концепція формування туристичного бренду територіальної громади передбачає поетапну реалізацію низки взаємопов'язаних елементів. На першому етапі формується технічна складова, яка охоплює змістовний опис бренду та його ключових параметрів (цілі, специфічні риси, конкурентні переваги, номенклатура й якість послуг), а також врахування правових аспектів – авторського й майнового права, відповідності національним і міжнародним нормам, проведення необхідних експертиз. Важливим елементом у цьому процесі є інвестиційний компонент, який передбачає оцінку й обґрунтування обсягів витрат, необхідних для

створення, підтримки та зміцнення ринкових позицій бренду, зокрема на маркетингові заходи, комунікаційні активності та інфраструктурну підтримку туристичного продукту громади. Культурно-історичне підґрунтя бренду забезпечується інтеграцією в нього культурних, релігійних, історичних та ціннісних особливостей територіальної громади, що надає бренду автентичності та виразно відмежовує його від конкурентних територій. Завершальним структурним елементом є психологічний вимір бренду, пов'язаний із формуванням стійкого позитивного образу в уявленнях цільової аудиторії, конструюванням асоціацій, які викликають довіру, емоційну прихильність та усвідомлене бажання відвідати відповідну територіальну громаду [6].

Основою розвитку туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України є не лише природно-ресурсний капітал, а й комплексна багаторівнева система підтримки (рис. 1), що реалізується через вертикаль державного регулювання, що охоплює загальнодержавний, регіональний та місцевий рівні. На загальнодержавному рівні формується фундамент галузевої політики: стратегічні орієнтири, довгострокові цілі та нормативні інструменти, зафіксовані у державних цільових програмах і планах заходів Уряду. Зазначені стратегічні документи детермінують рамкові умови функціонування індустрії

гостинності, визначаючи вектори модернізації магістральної інфраструктури та визначаючи дієві механізми стимулювання внутрішнього та в'їзного туризму. Важливо, що такий підхід забезпечує крос-секторальну інтеграцію туристичної сфери у загальну архітектуру національної економічної безпеки, перетворюючи галузь на дієвий інструмент макроекономічної стабілізації.

Ключовим фактором імплементації цих заходів постає розбудова єдиного інформаційно-правового та цифрового простору. Саме в його межах відбувається змістовна трансформація національних пріоритетів у прикладні регіональні кейси та локальні ініціативи громад. Це дозволяє не лише синхронізувати управлінський вплив, а й забезпечити гнучку адаптацію загальнодержавних стратегій до специфічних соціоекономічних реалій та рекреаційного потенціалу територій громад.

Це забезпечує інституційну стабільність та передбачуваність для суб'єктів підприємництва, дозволяючи їм синхронізувати власні інвестиційні плани із загальнодержавним вектором розвитку. Таким чином, представлена ієрархія стратегічних документів (Рис. 1) формує сталий нормативно-правовий фундамент, що дозволяє конвертувати декларативні цілі у прикладні інструменти територіального поступу, забезпечуючи єдність вектора модернізації та неперервність управлінського впливу від національного до муніципального рівнів.

Державна цільова програма розвитку туризму та курортів на період до 2022 року. Комплексна програма розвитку туризму й курортів, спрямована на збільшення туристичних потоків, розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць у сфері туризму.

Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Базовий стратегічний документ, що визначає пріоритети державної туристичної політики: безпека туристів, удосконалення правового регулювання, розвиток інфраструктури, кадрового потенціалу та маркетингу.

Плани заходів Уряду щодо розвитку туризму та креативних індустрій (зокрема на 2021–2023 рр.) Інструмент реалізації Стратегії: підтримка туристичного бізнесу, розвиток інфраструктури, цифровізація статистики, промоція внутрішнього та в'їзного туризму, взаємодія з креативними індустріями.

Концепція державної цільової програми розвитку внутрішнього та в'їзного туризму «Мандруй Україною». Спрямована на стимулювання внутрішнього туризму, розвиток регіональних туристичних магнітів, підвищення впізнаваності туристичних дестинацій України та формування позитивного туристичного іміджу.

Національна економічна стратегія до 2030 року (компонент розвитку туризму). Закріплює індустрію гостинності як один із пріоритетних секторів економіки; передбачає зростання в'їзного та внутрішнього турпотоку, модернізацію туристичної інфраструктури та підвищення якості послуг.

Рисунок 1 – Загальнодержавні програми та стратегічні документи у сфері розвитку туризму

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів [7]

На регіональному рівні (області) відбувається деталізація та адаптивна імплементація загальнодержавних стратегічних пріоритетів (рис. 2) відповідно до специфічних особливостей Південного макрорегіону. Одеська, Миколаївська та Херсонська області володіють унікальним рекреаційно-ресурсним поєднанням, що поєднує приморські акваторії,

заповідні екосистеми, потужні транспортно-логістичні вузли та об'єкти історико-культурної спадщини.

Обласні програми розвитку туризму конкретизують використання потенціалу Чорноморського й Азовського басейнів та дельт річок, визначають відповідні інвестиційні пріоритети інфраструктури, стратегії територіального маркетингу та формують кадровий капітал індустрії гостинності.

Програма розвитку туризму та курортів в Одеській області на 2017–2020 роки Спрямована на розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури, розширення спектра туристичних послуг, промоцію Одеської області як одного з провідних курортних центрів Чорноморського узбережжя.		
Програма розвитку туризму та курортів у Херсонській області на 2019–2021 роки Комплексна програма розвитку прибережного, рекреаційного та сільського туризму; акцент на використанні потенціалу Чорноморського узбережжя, річкових маршрутів та курортних зон області.	Програма розвитку туризму і курортів Миколаївської області на 2021–2023 роки Комплексна програма розвитку прибережного, рекреаційного та сільського туризму; акцент на використанні потенціалу Чорноморського узбережжя, річкових маршрутів та курортних зон області.	Програма розвитку туризму та курортів в Одеській області на 2021–2023 роки Передбачала підтримку внутрішнього й в'їзного туризму, розвиток туристичної інфраструктури, участь у міжнародних проєктах та реалізацію державної Стратегії розвитку туризму.

Рисунок 2 – Адаптація загальнодержавних пріоритетів до специфіки Південного регіону – Одеської, Миколаївської та Херсонської областей

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів [7]

Таким чином, регіональний рівень забезпечує синхронізацію національної стратегії з природно-ресурсною, ландшафтною та соціоекономічною специфікою Півдня України. Це дозволяє сформувати цілісну регуляторну екосистему для ефективного функціонування туристично-готельного підприємництва, перетворюючи статичний потенціал територій на динамічні фактори регіонального зростання.

Місцевий рівень охоплює територіальні громади та міста Південного регіону. Тут відбувається безпосередня реалізація туристичної політики через цільові програми розвитку туризму (рис. 3), промоцію територій, підтримку малого й середнього бізнесу у сфері гостинності, формування локальних брендів і

створення конкретних туристичних продуктів. Саме на цьому рівні забезпечується практична інтеграція туризму в економічний розвиток громад, створення робочих місць, розширення податкової бази та підвищення якості та рівня життя населення.

На місцевому рівні загальнодержавні та регіональні пріоритети розвитку туризму реалізуються через конкретні програми, проєкти та інструменти підтримки туристично-готельного підприємництва. Це сприяє інтеграції туризму в економіку територіальних громад, створенню робочих місць, розширенню податкової бази та підвищенню якості життя населення Південного регіону України.

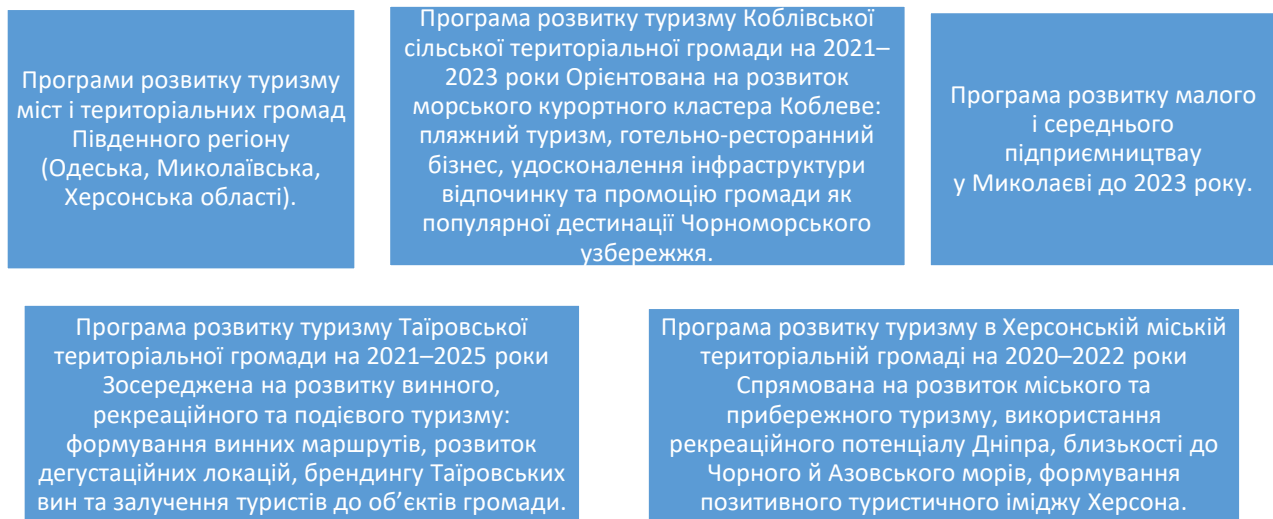


Рисунок 3 – Місцеві програми розвитку туризму в містах і територіальних громадах Південного регіону України

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів [7]

Реалізація інтегрованої моделі управління передбачає три послідовні етапи:

1. Підготовчий: визначення відповідальних структурних підрозділів, створення або актуалізація дорадчих і координаційних органів, формулювання початкового бачення розвитку туристично-готельного сектору.

2. Аналітичний: інвентаризація ресурсів, оцінка інфраструктури та суб'єктів підприємництва, аналіз фінансово-економічних показників, інвестиційної активності та стану ринку праці: ідентифікація ключових обмежень і «вузьких місць» розвитку.

3. Проектний: формування стратегічних і програмно-цільових документів, визначення механізмів мобілізації ресурсів та державно-приватного партнерства, встановлення індикаторів результативності.

Імплементаційний етап передбачає практичну реалізацію запроєктованих заходів. Це включає запуск інвестиційних та інфраструктурних проєктів, створення або модернізацію туристичних продуктів, упровадження інструментів брендингу та просування громад, налагодження партнерств з підприємництвом, освітніми й культурними інституціями, громадськими організаціями. Показовим у цьому контексті є досвід Миколаївської територіальної громади. Створення її територіального бренду демонструє складність і багатокомпонентність відповідного процесу, що потребує цілеспрямованого управління на всіх стадіях. Робота над брендом міста була розпочата у 2010 р. під гаслом «бренд міста – справа городян». У ході бренд-сесій мешканці, під керівництвом команди фахівців з брендингу та із застосуванням спеціальних технологій брендингу й командування, заклали основу майбутнього бренду Миколаєва й сформували підґрунтя для

інтеграції міської спільноти. Була напрацьована низка концептуальних варіантів («Миколаїв – місто дивовижних людей», «Миколаїв – місто адміралів» тощо), які відображають розуміння бренду як духовної основи міста – його сутності, ролі в країні та світі, сили, духу, символів і легенд.

У 2013 р. розпочав роботу інформаційно-просвітницький майданчик ідей і проєктів «Новий Миколаїв – місто життєствердного розвитку». Ідея відкритого майданчику «Новий Миколаїв» народилася в ході розробки проєкту стратегії сталого розвитку міста Миколаєва і працює як волонтерський проєкт її ініціаторів, модераторів і організаторів, а саме: Миколаївський міський фонд Ласка, Громадська організація АРТ - Оптимісти, Центральної бібліотеки ім. М. Л. Кропивницького [8].

З 2014 року дискусійна платформа «Міська ідентичність та бренд міста» опрацьовувала концепції позиціонування Миколаєва («Місто Святого Миколая», «Місто адміралів»), визначила стратегічні імперативи брендингу: чітка суб'єктність замовника, експертно-громадський підхід, орієнтація на майбутнє з історичною тяглістю. У 2020 році міська рада затвердила туристичний логотип «Миколаїв – місто на хвилі!» у вигляді стилізованої літери «М» як інтелектуальний актив громади, ініційований і профінансований ГО «МрійДій» [9].

Брендинг територіальних громад здійснюється за допомогою цілісного набору взаємопов'язаних інструментів: символічних, стратегічних, рекламних та PR-інструментів. Вони забезпечують стратегічну комунікацію громади з її цільовими аудиторіями – мешканцями, туристами, інвесторами та державними органами – для формування позитивного іміджу та довіри.

Символічні інструменти включають стиль і дизайн ключових атрибутів громади (прапор, герб, інша офіційна символіка), уніфіковану айдентіку (візуальні елементи, що формують впізнаваний образ), рекламно-інформаційну та сувенірну продукцію, а також створення офіційного, щонайменше двомовного, інтернет-порталу громади.

Стратегічні інструменти передбачають розроблення стратегії розвитку території на основі комплексного аналізу соціально-економічних, культурних, політичних та просторових чинників, формулювання місії громади, ціннісної пропозиції та слогану.

Рекламні інструменти спрямовані на привернення уваги та підтримання інтересу до території через цільові рекламні кампанії.

PR-інструменти забезпечують систематичне інформування та залучення мешканців, потенційних туристів і партнерів до спільної діяльності у сфері розвитку територіального бренду [10].

Завершальним є моніторингово-оцінний етап, у межах якого здійснюється систематизація показників розвитку туристично-готельного підприємництва за визначеною системою індикаторів, оцінюється вплив реалізованих заходів на соціально-економічний стан територій та за потреби коригуються цілі, інструменти та проєктні рішення. Такий поетапний підхід забезпечує послідовність впровадження інтегрованої моделі управління та підвищує її адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Систематизація показників та належне інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяють сформувати цілісне уявлення про тенденції, закономірності та динаміку моделі, створюючи надійну основу для стратегічного планування, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в територіальних громадах.

Регулярний збір, аналіз і інтерпретація достовірних даних дають органам місцевого самоврядування можливість оптимізувати використання ресурсів, прогнозувати розвиток ринку, оцінювати рівень інноваційно-інвестиційної активності, інфраструктурний та екологічний потенціал громад і впроваджувати інноваційні підходи у сфері туристично-готельного підприємництва.

Реалізація моніторингово-оцінного етапу здійснюється за допомогою сучасних інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення, що забезпечує оперативний збір і обробку статистичних даних, моніторинг результативності діяльності суб'єктів туристично-готельного підприємництва та своєчасне коригування управлінських рішень у межах інтегрованої моделі управління розвитком територіальних громад Південного регіону України [11].

У межах стратегічно-цільового блоку для громади сформовано самостійний пріоритет: «Розвиток

туристично-готельного комплексу на засадах сталості та інноваційності», з визначенням довгострокових орієнтирів: збільшення частки туристично-готельного сектору в структурі доходів місцевого бюджету, зростання зайнятості у сфері послуг, розширення податкової бази та зміцнення іміджу громади як привабливої туристичної дестинації.

На аналітичному етапі проведено інвентаризацію туристичних ресурсів і туристично-готельної інфраструктури, а також SWOT-аналіз конкурентних переваг та обмежень громади, що дозволив ідентифікувати ключові «точки зростання». Під час SWOT-аналізу територіальної громади та регіону у порівнянні з іншими особливого значення набуває виявлення єдності, залучення та балансування суперечливих інтересів стейкхолдерів, що є одним із базових завдань формування територіального бренду [12].

Ефективне управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України передбачає наявність узгодженої системи структурних елементів, до якої належать: стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, нормативно-правовий, фінансово-інвестиційний, просторово-інфраструктурний, маркетингово-комунікаційний та інформаційно-аналітичний блоки. Взаємоузгоджена діяльність цих блоків забезпечує цілісність управлінського впливу, баланс інтересів стейкхолдерів, підвищення конкурентоспроможності територіальних громад та стійкий розвиток туристично-готельного підприємництва в регіоні.

Зокрема, аналітико-діагностичний блок охоплює дослідження поточного стану туристично-готельного підприємництва в громадах, оцінку ресурсного потенціалу, рівня розвитку інфраструктури та кон'юнктури ринку. Для його ефективного функціонування необхідне застосування сучасних інформаційних систем збору та обробки даних [13].

По-друге, на цій основі формується стратегічно-планувальний блок, який включає визначення цілей і показників ефективності, підготовку програм розвитку, проєктів модернізації інфраструктури, заходів з підвищення якості сервісу та залучення інвестицій.

По-третє, інституційно-організаційний блок забезпечує побудову управлінської архітектури (профільні підрозділи, комітети, робочі групи, координаційні ради) і чітке розмежування відповідальності органів місцевого самоврядування, підприємництва, галузевих асоціацій, освітніх та культурних установ.

По-четверте, ключове значення має ресурсно-інфраструктурний блок, зорієнтований на модернізацію готельної, транспортної, комунальної та культурно-рекреаційної інфраструктури.

Систему завершують моніторингово-оцінювальний та адаптаційно-коригувальний блоки, що

забезпечують регулярний збір статистики, аналіз зворотного зв'язку, оцінку економічних результатів і своєчасне коригування стратегій. Як слушно зазначає І. М. Танасюк, запізнiла реакція на негативні сигнали, які формальні системи вимірювання фіксують із затримкою, може зробити зміни практично неможливими [14].

Стратегічне планування розвитку туристично-готельного підприємництва в громадах повинно базуватися на адаптації міжнародних моделей з урахуванням місцевих ресурсів, інституційної спроможності та культурної ідентичності. Поетапна реалізація такого підходу забезпечує довготривалу сталість розвитку, активне залучення мешканців до ухвалення рішень, інтеграцію цифрових технологій у сферу туризму та посилення соціальної згуртованості в громадах.

Запропонована модель поетапного впровадження міжнародних підходів поєднує стратегічне бачення, практичні інструменти реалізації та механізми зворотного зв'язку. Її застосування сприятиме не лише економічному зростанню, а й соціальній інтеграції, відновленню локальної ідентичності та підвищенню стійкості територіальних громад до зовнішніх викликів [15].

Функціонування інтегрованої моделі передбачає використання комплексного інструментарію брендингу територій, що поєднує символічні, стратегічні, рекламні та PR-інструменти з інвестиційними, інфраструктурними та організаційними заходами. Таке поєднання створює синергійний ефект, який проявляється у розширенні асортименту туристичних продуктів, підвищенні впізнаваності громад, зростанні туристичних потоків та посиленні інвестиційної привабливості.

Водночас результативно-оцінний блок моделі, спираючись на систему кількісних і якісних індикаторів, забезпечує перехід від декларативного до доказового управління, створюючи підґрунтя для своєчасного коригування цілей, інструментів і проєктних рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, інтегрована модель управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах Південного регіону України в умовах децентралізації може розглядатися як практично орієнтований інструмент, що дозволяє перейти від фрагментарних, проєктно-епізодичних рішень до системного, довгострокового та синергійного розвитку сектору. Такий підхід формує концептуальне підґрунтя для узагальнення отриманих результатів, формування висновків і визначення

перспектив подальших наукових досліджень у сфері управління розвитком туризму та готельного підприємництва в громадах.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що туристично-рекреаційний сектор територіальних громад Південного регіону України є стратегічним драйвером місцевого економічного розвитку, здатним збільшувати бюджетні надходження, забезпечувати зайнятість і підвищувати інвестиційну привабливість територій. Водночас встановлено, що наявний потенціал реалізується фрагментарно через відсутність цілісної системи управління та недостатню координацію стратегічних, інституційних і брендингових рішень.

В умовах децентралізації та зовнішніх викликів інтегрований підхід дозволяє забезпечити синергію державної, регіональної та місцевої політик, трансформуючи туристично-готельну індустрію з автономного виду діяльності в органічний компонент екосистеми місцевого розвитку.

Запропонована інтегрована модель управління розглядається як багаторівнева архітектоніка, що поєднує стратегічно-цільовий, інституційно-організаційний, ресурсно-інвестиційний, просторово-інфраструктурний, маркетингово-комунікаційний та результативно-оцінний блоки. Ефективність моделі залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення та здатності органів місцевого самоврядування здійснювати системний моніторинг.

Особливу увагу приділено територіальному брендингу як інструменту капіталізації культурно-історичних активів: інтеграція маркетингової та інвестиційної складових сприяє формуванню впізнаваного туристичного продукту, що підтверджується апробацією елементів моделі на прикладі Миколаївської міської територіальної громади.

Наукова новизна дослідження полягає в концептуалізації інтегрованої моделі управління, адаптованої до специфіки Південного макрорегіону та сучасних безпекових вимог. Практичне значення роботи проявляється у можливості застосування поетапного механізму органами влади та бізнес-структурами при розробці стратегій і програм післявоєнної відбудови.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом інституційних бар'єрів впровадження інтегрованих моделей у різних типах громад, кількісною оцінкою мультиплікативних ефектів від взаємодії туристичного сектору з іншими галузями економіки та подальшою адаптацією управлінських інструментів до вимог євроінтеграції України.

Література:

1. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції : монографія / В. Г. Герасименко та ін. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 330 с.
2. Карпенко Ю. В. Сучасні тенденції глобалізації та регіоналізації відносин у сфері туризму. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №3(49). С. 49-62. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/125259>.
3. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2013. №754. С. 68-74. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/d9252888-39bb-4be7-bd27-fa8c84635c79>.
4. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. 356 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5218f06a-0db0-4ad7-95ef-92f9fcea4998/content>.
5. Альбешченко О. С. Розробка стратегії управління туристично-готельного підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Modern Economics*. 2022. №35. С. 13-17. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.
6. Альбешченко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics*. 2023. №39. С. 6-10. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01).
7. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2017 р. №168-р. ; станом на 16.03.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-p>.
8. Альбешченко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади (фрагмент). *Modern Economics*. 2023. №39. С. 6-10 (с. 8-9). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01).
9. Миколаїв – місто на хвилі: депутати затвердили туристичний логотип. Миколаївська міська рада : офіційний портал. URL: <https://mkrada.gov.ua/news/13698.html>.
10. Дудкіна О. П., Чикало І. В. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. С. 66-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>.
11. Альбешченко О. С., Вейц А. М., Крічфалушій М. В. Систематизація показників розвитку туристично-готельного підприємництва та його інформаційне забезпечення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2(53). С. 351-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-48>.
12. Альбешченко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади (фрагмент). *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 6-10 (с. 6-7). URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>.
13. Альбешченко О. С., Вейц А. М. Формування системи управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 361-362. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>.
14. Танасюк І. М. Коригування стратегії підприємства в період економічної та політичної нестабільності. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 22–23 верес. 2017 р.). Одеса, 2017. С. 145-146.
15. Альбешченко О. С., Павлюк С. І., Миць М. Я. Міжнародні моделі розвитку туристичного бізнесу в малих громадах. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 192-193. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-30>.

References:

1. Herasyenko, V. H., Mykhailiuk, O. L., Halasiuk, S. S., Honcharenko, Ya. Ye., & Davydenko, I. V. (2019). Derzhavne rehuliuivannia sfery turizmu Ukrainy v konteksti protsesiv yevrointehratsii. *FOP huliaieva V. M.*
2. Karpenko, Yu. V. (2017). Modern trends of globalization and regionalization of relations in the field of tourism. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu*, 3, 49-62. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/125259/>.
3. Savitska, O. P., & Savitska, N. V. (2013). Strategy for the development of the tourism industry in Ukraine: Regional aspects. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seria: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, 754, 68-74. <https://ena.lpnu.ua/items/d9252888-39bb-4be7-bd27-fa8c84635c79/>
4. Shelemetieva, T. V. (2019). Teoretychni ta prykladni aspekty upravlinnia rozvytkom turizmu v Ukraini. *Klasychnyi pryvatnyi universytet*. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5218f06a-0db0-4ad7-95ef-92f9fcea4998/content>.
5. Albeshchenko, O. S. (2022). Development of a management strategy for tourism and hotel entrepreneurship in united territorial communities. *Modern Economics*, 35, 13–17. <https://modecon.mnau.edu.ua>
6. Albeshchenko, O. S. (2023). Creating a regional tourist brand on the example of Mykolaiv city territorial community. *Modern Economics*, 39, 6-10. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, March 16). On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026. №168-r. <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-p>.
8. Albeshchenko, O. S. (2023). .Creating a regional tourist brand on the example of Mykolaiv city territorial community (fragment). *Modern Economics*, 39, 8-9. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01).
9. Mykolaiv City Council. (2025, December 22). Mykolaiv – a city on the wave: Deputies approved the tourist logo. <https://mkrada.gov.ua/news/13698.html>.
10. Dudkina, O. P., & Chykalo, I. V. (2024). Branding as a tool for increasing the competitiveness of the territorial community. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66, 66-67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>.
11. Albeshchenko, O. S., Veits, A. M., & Krichfalushii, M. V. (2025). Systematization of tourism and hotel entrepreneurship development indicators and its information provision. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 351-352. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-48>.
12. Albeshchenko, O. S. (2023). Creating a regional tourist brand on the example of Mykolaiv city territorial community (fragment). *Modern Economics*, 39, 6-7. <https://modecon.mnau.edu.ua>.
13. Albeshchenko, O. S., & Veits, A. M. (2024). Formation of the management system for tourism and hotel entrepreneurship development in territorial communities. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3, 361-362. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52>.

14. Tanasiuk, I. M. (2017, September 22–23). Adjusting enterprise strategy in the period of economic and political instability. *In Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky: materialy VI mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 145-146). Odessa.
15. Albeshchenko, O. S., Pavliuk, S. I., & Myts, M. Ya. (2025). International models of tourism business development in small communities. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 94, 192-193. <https://doi.org/10.32782/bses.94-30>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License