

3. Sydorov, O. A. (2025). Poslidovnist doslidzhennia roli innovatsiino-informatsiinykh zmin u funktsionuvanni natsionalnoi ekonomiky [Sequence of research on the role of innovation and information changes in the functioning of the national economy]. *Kyivskyi Ekonomichnyi Naukovyi Zhurnal*, (5), 129–135. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-19>.
4. Yarovy, K. O., Honchar, L. V., & Babaiian, D. P. (2022). Informatsiini systemy i tekhnologii yak nevidiimna chastyna v upravlinni pidpriemstvom [Information systems and technologies as an integral part of enterprise management]. *Imnovatsiina Ekonomika*, (7-8), 119–123. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8-16>.
5. Mykytiuk, Yu. (2025). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia investytsiino-innovatsiinykh ryzykamy pidpriemstva [Information support for management of investment and innovation risks of the enterprise]. *Visnyk Ekonomiky*, (2), 130–145. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.130>.
6. Kramskoi, D. Yu., Hliznitsa, M. Yu., Sobol, R. H., & Kramskoi, O. Yu. (2025). Informatsiini systemy yak instrument efektyvnoho upravlinnia proektamy v tsyfrovii ekonomitsi [Information systems as a tool for effective project management in the digital economy]. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu "KhPI" (Ekonomichni Nauky)*, (3), 54–60. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.54>.
7. Kramskoi, D. Yu., Hliznitsa, M. Yu., & Suslikov, S. V. (2024). Modeli rozpodilennia resursiv ta informatsiino-analitychnykh instrumentiv pry vykonanni mizhnarodnykh innovatsiinykh proektiv naukovy-tekhnichnykh ta mizhnarodnykh orhanizatsiinykh [Models of distribution of resources and information-analytical tools during the implementation of international innovative projects by scientific, technical and international organizations]. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu "KhPI" (Ekonomichni Nauky)*, (2), 124–128. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.54>.
8. Losheniuk, O. (2022). Avtomatyzatsiia upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva yak osnova hnuchkosti yoho diialnosti: kharakterystyka system upravlinnia [Automation of enterprise business process management as a basis for the flexibility of its activities: characteristics of management systems]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>.
9. Siedashova, O., & Hodiatskyi, A. (2025). Optymizatsiia ta avtomatyzatsiia protsesiv obrobky zamovlen u malomu e-commerce biznesi za dopomohoiu it-rishen na osnovi lean-instrumentiv: keis maloho biznesu [Optimization and automation of order processing processes in small e-commerce business using IT solutions based on lean tools: a small business case]. *Vcheni Zapysky Universytetu "KROK"*, 4(80), 218–224. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-218-224>.
10. Procter & Gamble. (n.d.). URL: <https://us.pg.com/>.
11. IBM. (n.d.). URL: <https://www.ibm.com/us-en>.
12. Toyota. (n.d.). URL: <https://global.toyota/en/>.
13. Microsoft. (n.d.). URL: <https://azure.microsoft.com>.
14. Siemens. (n.d.). URL: <https://www.siemens.com/uk-ua/solutions/product-lifecycle-management-plm/>.

Abstract.**Romanashenko I. Cyclical model of the functioning of an information system for managing enterprise innovation development.**

The article examines the functioning and role of information systems in modern enterprise management mechanisms, supporting the strategic and operational management of innovation processes. The relevance of the study stems from the fact that innovation development ensures enterprise competitiveness; however, the lack of effective information support for management decisions during such development limits enterprises' ability to rapidly adapt and implement new technologies. Therefore, the study aims to analyze, systematize, and generalize the existing theoretical and methodological foundations of information system functioning in enterprises and to substantiate a cyclical model of an information system for managing enterprise innovation development. To achieve this goal, the study analyzes modern information systems and substantiates the need to integrate them into a unified management architecture to ensure effective information support for enterprise innovation development. Contemporary practices of information system implementation in leading international companies are examined, and the key advantages of centralized data integration, transparency in the innovation portfolio, and optimized resource allocation are identified. It has been determined that effective management of innovation projects largely depends on the continuous flow of information throughout the product life cycle. The study substantiates a cyclical model of the functioning of an information system for managing enterprise innovation development, which includes: input flows (market and technological information, internal indicators), process flows (analytical processing, modeling, decision-making), output flows (management decisions, KPIs, innovative products), and feedback flows (evaluation of results, strategy adjustment). The implementation of the proposed cyclical model is expected to enhance coordination among structural units, ensure the management system's adaptability, and foster sustainable competitive advantages for the enterprise. The proposed model enables transforming information flows into a strategic tool for influencing enterprise innovation development, ensuring integration across portfolio and project management levels.

Keywords: information system, innovation, innovation development, innovation management, cyclical model, strategic management.

Стаття надійшла до редакції / Received 28.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 12.01.2026 Оpubліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Романашенко І. О. Циклічна модель функціонування інформаційної системи управління інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 80-85.

Romanashenko I. Cyclical model of the functioning of an information system for managing enterprise innovation development. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 80-85.

УДК 338.48:330.341.2; JEL classification: L83, R11, Z32, D23, H54

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-19>

КОШКАЛДА Ірина Віталіївна, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління земельними ресурсами, геодезії та кадастру Державного біотехнологічного університету, <https://orcid.org/0000-0003-4855-8890>
РЯСНЯНСЬКА Альона Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління земельними ресурсами, геодезії та кадастру Державного біотехнологічного університету, <https://orcid.org/0000-0003-1564-6624>

ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІВ

Кошкалда І. В., Ряснянська А. М. Вплив трансформації інституційного середовища на розвиток туристичної інфраструктури регіонів.

У статті досліджується, як інституційні трансформації (зміни формальних правил, механізмів координації та спроможності організації) визначають траєкторію розвитку туристичної інфраструктури на регіональному рівні. Теоретичною основою є підхід нової інституційної економіки, згідно з яким інституції формують стимули та обмеження для економічної діяльності, впливаючи на транзакційні витрати, інвестиційну доцільність і здатність акторів діяти колективно. На емпіричному та нормативному матеріалі показано, що «жорстка» інфраструктура (доступність, навігація, публічні простори, базові послуги) й «м'яка» інфраструктура (управління дестинацією, дані, цифрові сервіси, правила партнерства) взаємопов'язані: без інституційної узгодженості інвестиції в об'єкти та мережі не трансформуються в стійку туристичну конкурентоспроможність. У фокусі – зсуви до багаторівневого управління, підсилення ролі дестинації та регіону в політиці, а також інструменти публічно-приватного партнерства та програмного фінансування як інституційні містки між потребами територій і ресурсами інвесторів та держави.

Ключові слова: інституційне середовище, туристична інфраструктура, управління дестинацією, багаторівневе управління, децентралізація, публічно-приватне партнерство, регіональний розвиток.



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

© Кошкалда Ірина Віталіївна,
Ряснянська Альона Миколаївна, 2026

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій туризм відіграє важливу роль для розвитку регіонів, сприяючи зростанню зайнятості, залученню інвестицій, підвищенню якості життя населення та диверсифікації місцевої економіки. Водночас ефективний розвиток туристичної сфери неможливий без належно сформованої туристичної інфраструктури, яка включає транспортні мережі, об'єкти розміщення, заклади харчування, культурні та рекреаційні ресурси, інформаційні системи та сервісні служби. Водночас рівень розвитку туристичної інфраструктури значною мірою визначається якістю інституційного середовища, тобто сукупністю формальних і неформальних правил, норм, механізмів управління та взаємодії між ключовими стейкхолдерами. Трансформація інституційного середовища, зумовлена процесами децентралізації, цифровізації, євроінтеграції та реформування системи державного управління, створює як нові можливості, так і виклики для розвитку туристичної інфраструктури регіонів. У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження впливу інституційних змін на формування та модернізацію туристичної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку туристичної інфраструктури дедалі частіше розглядається крізь призму інституційних трансформацій та системи управління дестинаціями. У працях зарубіжних авторів (P. Beritelli, M. Volgger, H. Pechlaner, B. Bramwell, Y. Wan, J. Khadaroo) обґрунтовано, що ефективність інфраструктурного розвитку туризму визначається не лише обсягом інвестицій, а першодусім якістю інституційного середовища, координацією між рівнями влади, спроможністю організації управління дестинаціями та наявністю механізмів державно-приватного партнерства [1–7]. Міжнародні звіти OECD та World Economic Forum акцентують на ролі багаторівневого управління, цифровізації та інституційної спроможності як ключових чинників модернізації туристичної інфраструктури [8–9]. В українських фахових дослідженнях (Г. Михайличенко, М. Сліпечкий, Т. Смовженко, Ю. Гук, О. Дішкантюк) увага зосереджується на регіональних аспектах розвитку туризму, впливі децентралізації, кластерного підходу, інституційних бар'єрах та просторових диспропорціях у формуванні туристичної інфраструктури [10–14]. Водночас, попри наявний науковий доробок, залишається недостатньо систематизованим дослідження конкретних механізмів впливу інституційних трансформацій на розвиток туристичної інфраструктури регіонів, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів трансформації інституційного середовища та визначення її впливу на розвиток туристичної інфраструктури регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туризм у глобальному масштабі описується як сектор зі значним мультиплікативним ефектом: він створює робочі місця у довгому ланцюзі вартості (транспорт, розміщення, харчування, культура, торгівля), генерує попит на місцеві активи та стимулює розвиток територій. У сучасних оглядах акцентується, що реалізація цього потенціалу залежить від «якісного управління» та від того, наскільки регуляторні й політичні рамки підтримують розвиток активів, послуг і доступності.

Для регіонів туристична інфраструктура є не лише набором об'єктів (дорога, вокзал, музей чи готель), а й системою доступу та сервісів, яка перетворює ресурсний потенціал на відвідуваний продукт. Підходи до управління дестинаціями підкреслюють роль партнерств, здатних координувати розвиток маршрутів і навігації, синхронізувати події, підтримувати якість послуг і забезпечувати «видимість» території через спільні канали

комунікації. Це свідчить про те, що інфраструктура є водночас фізичною та інституційно-організаційною.

У міжнародній практиці посилюється роль рівня «дестинації» як простору, де проявляються ефекти сезонності, концентрації потоків, екологічних та соціальних обмежень, де потрібні узгоджені рішення. Аналітика щодо політики туризму вказує на необхідність скоординованих дій та ресурсів на національному, регіональному і місцевому рівнях, а також на важливість робочих механізмів координації.

Інституційне середовище у сфері туризму слід розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають правила, механізми та умови функціонування туристичної діяльності на різних рівнях управління. До його ключових складових належать державна туристична політика, нормативно-правове регулювання, інститути місцевого самоврядування, механізми державно-приватного партнерства, бізнес-асоціації, громадські організації, а також інституційні стимули та бар'єри розвитку.

Ефективне інституційне середовище створює сприятливі умови для інвестицій у туристичну інфраструктуру, забезпечує прозорість і передбачуваність регуляторних процедур, сприяє координації дій між державою, бізнесом і місцевими громадами, а також стимулює інноваційний розвиток туристичної сфери.

В українському контексті інституційна рамка розвитку туризму формалізована, зокрема, через стратегічні документи державної політики. Розпорядженням затверджено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, яка прямо описує потребу ефективної взаємодії правових, організаційних, економічних і фінансових механізмів та наголошує на партнерстві держави, місцевого самоврядування, бізнесу і громадського сектору [15].

Одночасно інституційні зміни у сфері інфраструктурних інвестицій (зокрема оновлення правил публічно-приватного партнерства) й реформа децентралізації формують нові можливості та ризики для регіональної туристичної інфраструктури. Зокрема, Закон № 4510-IX визначає принципи, процедури та сфери застосування публічно-приватного партнерства, включаючи туризм, рекреацію і культуру, що потенційно розширює інструментарій залучення приватного капіталу в інфраструктурні проекти на місцях [16].

Поняття інституційного середовища доцільно розкривати через класичне визначення: інституції – це створені людьми обмеження, що структурують політичну, економічну й соціальну взаємодію; вони включають формальні правила (закони, права власності) та неформальні обмеження (норми, звичаї), зменшують невизначеність і формують стимули. Відповідно, інституції впливають на транзакційні та виробничі витрати і на доцільність інвестування.

Для туризму це означає, що «якість правил гри» визначає, чи з'являються й утримуються інфраструктурні елементи: від доступу до території (дороги, транспортні вузли), до сервісів перебування (інформаційні центри, санітарна інфраструктура, управління потоками, безпека), а також до режимів використання культурних і природних активів. У практиках підтримки конкурентоспроможних туристичних дестинацій акцент робиться на знятті регуляторних обмежень, розвитку спроможності та мобілізації інвестицій у поєднанні з якісним плануванням.

Туристична інфраструктура в сучасному управлінському підході трактується як предмет координації багатьох партнерів: транспортних і інфраструктурних відомств, органів місцевої влади, бізнесу, освітніх і громадських організацій. У посібниках з управління дестинаціями підкреслюється, що партнерство може «полегшувати розвиток та управління туристичною інфраструктурою» через експертизу, підтримку надзвичайно важливих елементів (наприклад, маршрутів

доступу й навігації), координацію складних подій та розвиток автентичних локальних досвідів.

Важливим «інституційним вузлом» на рівні території є DMO/DM partnership – партнерська взаємодія між організаціями управління DESTINATION (DMO) та ключовими стейкхолдерами туристичної сфери в межах системи управління DESTINATION (DM), спрямована на координацію розвитку туристичної інфраструктури, узгодження інтересів та підвищення конкурентоспроможності регіону. У дослідженнях і практичних рекомендаціях підкреслюється, що DMO потрібна саме тому, що ані публічний, ані приватний сектор поодиночки не забезпечують стійкість DESTINATION в довгостроковій перспективі; DMO також допомагає «зібрати» розпорошених малих постачальників послуг і мобілізувати взаємодію між владою, бізнесом та громадою, що безпосередньо пов'язує інституційні форми співпраці з інфраструктурними результатами.

Інституційні зміни впливають на інфраструктуру через регуляторні режими землекористування, будівництва, охорони спадщини, допуску до ринку послуг та стандарти якості, а також через передбачуваність правозастосування. У сфері великих інфраструктурних проєктів важливими стають принципи рівності сторін, недискримінації, прозорості, справедливого розподілу ризиків і конкурсного відбору приватного партнера – саме ці принципи кодифіковані як базові в законодавстві про публічно-приватне партнерство [16].

Туристична інфраструктура перетинається з компетенціями транспорту, просторового розвитку, культури, довкілля та безпеки; тому «вузько-галузеві» рішення часто не дають ефекту без міжвідомчої та міжрівневої узгодженості. Огляди політик туризму наголошують: потрібні скоординовані дії та достатні ресурси на національному, регіональному і місцевому рівнях, а також ефективні механізми координації. Паралельно підкреслюється роль центрального рівня у залученні стейкхолдерів «горизонтально» і «вертикально» у підході whole-of-government, зокрема для узгодження політик та вимірювання ефектів.

Перерозподіл повноважень і ресурсів на користь громад змінює логіку інфраструктурних інвестицій: рішення стають ближчими до локального попиту, а ефект від покращень (дороги, благоустрій, культурні об'єкти) швидше «капіталізується» у локальній економіці. Для української реформи децентралізації фіксуються як кількісні зміни державної підтримки інфраструктури громад (заявлене зростання з 0,5 млрд грн у 2014 році до 20,75 млрд грн у 2019 році та понад 12 тис. проєктів у 2015–2019 роках), так і емпіричні ознаки зростання інвестиційних видатків громад після об'єднання [17].

Інституційні трансформації особливо відчутні там, де з'являються інструменти «пакування» туристичних інфраструктурних проєктів у привабливий для фінансування формат. Закон № 4510-IX визначає публічно-приватне партнерство як контрактну співпрацю, де приватний партнер інвестує, а також приймає частину ризиків (у т.ч. щодо створення/будівництва та обслуговування об'єкта), встановлює принципи прозорості, антикорупційної відповідності та доступності інформації про проєкти публічно-приватного партнерства [16]. Важливо для туристичної інфраструктури те, що сфери застосування публічно-приватного партнерства безпосередньо охоплюють туризм, рекреацію і культуру, а також управління/експлуатацію об'єктів культурної спадщини.

Для довгострокових інфраструктурних проєктів критичною є передбачуваність правил. У законодавстві про публічно-приватне партнерство передбачено гарантію стабільності законодавства щодо договору публічно-приватного партнерства (з уточненням сфери дії), а також заборону обмежувати платежі як державну підтримку публічно-приватного партнерства під час воєнного стану. Хоч ці норми не усувають усі ризики, вони є прикладом того, як інституційні механізми можуть

змінювати сприйняття проєктного ризику та полегшувати довгострокове фінансування інфраструктури.

«М'яка» інфраструктура – цифрові сервіси, інформаційні системи, статистика, управління даними – дедалі більше визначає конкурентоспроможність. У практичних посібниках з управління DESTINATION підкреслюється, що цифровізація відкриває можливості для менших і менш розвинених DESTINATION, але також створює очікування туристів щодо онлайн-доступності сервісів; партнерства можуть підтримувати операторів через навчання та цифровізацію. Водночас у підходах до субнаціонального вимірювання туризму наголошується на потребі своєчасних, деталізованих та порівнюваних даних, оскільки слабка інформаційна база підтримує як політику й інвестиційні рішення.

Щоб показати, як саме інституційні зміни впливають на розвиток туристичної інфраструктури, доцільно розмежувати два взаємопов'язані її виміри – «жорсткий» (фізичний) та «м'який» (інституційно-організаційний і цифровий). Таке розмежування дає змогу чітко побачити, що інвестиції у дороги, транспортні вузли чи культурні об'єкти не забезпечують стійкого ефекту без паралельного посилення управління DESTINATION, механізмів координації, доступу до даних і цифрових сервісів, які знижують транзакційні витрати та підвищують узгодженість дій стейкхолдерів. З цією метою в таблиці 1 наведено порівняльну характеристику «жорсткої» та «м'якої» туристичної інфраструктури за ключовими критеріями.

Таблиця 1

Порівняння «жорсткої» та «м'якої» туристичної інфраструктури

Критерій	«Жорстка» інфраструктура	«М'яка» інфраструктура
Природа	– фізична	– інституційна/цифрова
Приклади	– дороги, вокзали, музеї	– DMO, дані, цифрові сервіси
Роль	– забезпечує доступ	– забезпечує управління
Ризик	– недофінансування	– слабка координація
Ключовий інструмент	– капітальні інвестиції	– партнерства, PPP, цифровізація

Джерело: розроблено автором.

Європейська практика демонструє, що туристична інфраструктура часто розвивається через зв'язку «політика регіонального розвитку – культурна спадщина – туризм». У матеріалах [8] культурний туризм оцінюється як значна частина туристичних активностей у Європі, а також зазначається, що співпрацює з містами та регіонами, надаючи фінансові інструменти та підтримуючи інтегровані стратегії. Важливий інституційний висновок: туристична інфраструктура в такій логіці включає і фізичні інвестиції (реставрації, музеї), і правила чи моделі управління спадщиною [18].

Окремий інституційно-фінансовий канал у Європі – політика згуртованості та фондів регіонального розвитку. На рівні загального дизайну фондів підкреслюється, що фінансування спрямовується на зменшення територіальних диспропорцій через національні/регіональні програми. Для туристичної інфраструктури це важливо тому, що доступність DESTINATION часто визначається саме загальною транспортною та сервісною інфраструктурою, яку подібні інструменти співфінансують.

Цікавий приклад інституційної трансформації управління туризмом на рівні DESTINATION має Хорватія. В аналітичних рекомендаціях простежується логіка реформи законодавства → посилення ролей і відповідальності → вертикальна/горизонтальна інтеграція туристичних рад → перехід до DMO-логіки, що має підтримати більш стале та регіонально збалансоване зростання. Документ підкреслює, що DMOs потрібні для балансування інтересів відвідувачів, мешканців і бізнесу, а також для мобілізації розрізаних стейкхолдерів до співпраці; також попереджається, що проєктне фінансування, зокрема європейське, не завжди є сталим джерелом для щоденних функцій управління DESTINATION [20].

Українська рамка формування політики туризму національно закріплена Стратегією до 2026 року, де серед пріоритетів і завдань – удосконалення законодавства, покращення бізнес-клімату й конкуренції, стандартизація, маркетинг і розвиток туристичних територій. Важливо, що стратегія описує інструменти реалізації, включно зі створенням інтерактивної бази даних туристичних і рекреаційних ресурсів та формуванням мережі туристичних брендів, у якій безпосередньо згадуються територіальні громади. Тобто інституційна трансформація мислиться як поєднання нормативних змін, організаційної координації та цифрових/інформаційних інструментів – що безпосередньо впливає на «м'яку» інфраструктуру регіонів [15].

На рівні інституційної архітектури виконавчої влади за реалізацію державної політики у сфері туризму відповідає Державне агентство розвитку туризму України (як центральний орган виконавчої влади, що реалізує політику у сфері туризму та курортів), що важливо з позиції інфраструктури: наявність «центру компетенцій» та мандату на координацію/просування підвищує узгодженість між регіональними ініціативами, національним брендингом та проектними інвестиційними програмами.

Суттєвим інституційним зрушенням, що безпосередньо впливає на інфраструктурну спроможність регіонів, є децентралізація та фінансова автономія громад. Окремі аналітичні оцінки для України показують, що після об'єднання громад зростали податкові надходження, а також витрати на місцеву інфраструктуру (включно з культурними та «просторовими» компонентами), що створює передумови для локальних туристичних інфраструктурних проектів і сервісів.

Нарешті, важливим чинником сучасного інституційного середовища «інфраструктура-туризм» є відновлення та підготовка до післявоєнного перезапуску сектору. Публічні повідомлення про партнерства державної туристичної інституції з великими міжнародними індустріальними гравцями та оцінки потреб відновлення культурно-туристичного сегмента підкреслюють, що туристична інфраструктура для України в середньостроковій перспективі є частиною ширшої архітектури відбудови (доступність, безпека, комунальні мережі, відновлення культурних активів).

Оцінювання впливу інституційних трансформацій на туристичну інфраструктуру потребує коректного вибору одиниці аналізу. На практиці дестинація як територія, обрана відвідувачем через поєднання атракцій, розміщення, харчування та дозвілля, часто не збігається з адміністративними межами, для яких доступні статистичні дані, що створює методичну проблему: саме на рівні дестинації проявляються економічні та соціальні ефекти, але вимірювання часто прив'язане до областей чи громад.

Для систематизації теоретичних положень та наочного відображення взаємозв'язків між інституційними трансформаціями і розвитком туристичної інфраструктури регіонів запропоновано концептуальну модель, яка відображає ключові канали впливу інституцій на формування як «жорсткої», так і «м'якої» інфраструктури та їх подальший зв'язок із результативністю туризму. Модель дозволяє простежити логіку переходу від змін у правилах, механізмах координації та спроможності організацій до конкретних інфраструктурних результатів і регіональних ефектів розвитку туризму (рис. 1).

У запропонованій моделі інституційна частина включає не лише право, а й спроможність організацій, механізми координації, цифрову готовність та доступність фінансових інструментів. У міжнародних підходах туризм розглядається як взаємодія попиту, пропозицій послуг і цінності активів, на які впливають регуляторні та політичні рамки; ці рамки водночас визначають економічні, соціальні та екологічні результати, що потребують ефективного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інституційне середовище є каркасом, який визначає, чи перетворюється туристичний потенціал регіону на інфраструктурно підкріплену й керовану дестинацію. З позиції інституційної теорії інституції знижують невизначеність і задають стимули; у туризмі це проявляється через інвестиційну здійсненність проектів, здатність партнерів координувати дії та підтримувати якість сервісів, а також через управління ризиками й довгострокове планування ресурсів. Практичні підходи до управління дестинаціями та міжнародні рекомендації з туристичної політики узгоджуються у ключовому: без координації на рівні дестинації та багаторівневого “whole-of-government” підходу інфраструктурні інвестиції дають фрагментарний ефект.

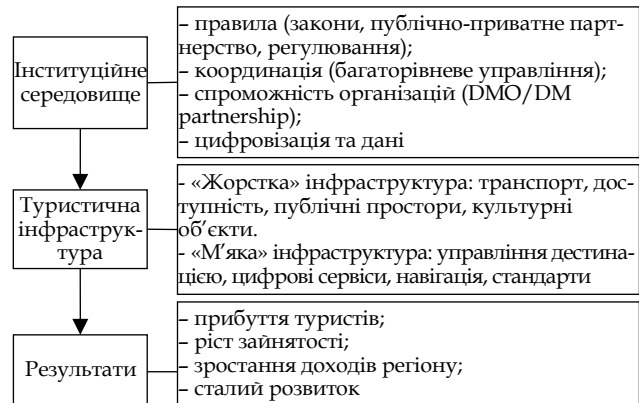


Рис. 1. Модель впливу інституцій на розвиток туристичної інфраструктури регіонів

Джерело: розроблено автором.

У прикладній площині для регіонів (і особливо для України) найбільш перспективними є такі напрями інституційного посилення туристичної інфраструктури:

По-перше, розгортання або укрупнення спроможних механізмів управління дестинацією (партнерств / DMO) зі зрозумілими функціями (планування, інфраструктура досвіду, навігація, маркетинг, сервіс, дані) та зі сталим фінансуванням, а не лише проектними грантами.

По-друге, інтеграція туристичної інфраструктури у ширші програми регіонального розвитку: транспорт, спадщина, урбаністика, довкілля, цифрові сервіси. Європейські практики інвестицій у спадщину на місцевому рівні та загальна логіка фондів регіонального розвитку демонструють ефективність інтегрованих підходів.

По-третє, формування інвестиційно готових проектів у туризмі та структуроване використання інструментів публічно-приватного партнерства: закон №4510-ІХ прямо передбачає принципи прозорості, антикорупційної відповідності, конкурсності та справедливого розподілу ризиків, а також включає туризм до сфер застосування. Для регіонів це може означати перехід від «точкових» ремонтів до контрактних моделей життєвого циклу об'єкта (побудова/реставрація + обслуговування + сервіс).

По-четверте, посилення фінансової спроможності громад та створення стимулів для інвестицій у ключові елементи туристичної економіки (доступність, культурні ресурси, благоустрій, подієва інфраструктура) має здійснюватися з урахуванням доведених ефектів децентралізації, зокрема зростання інфраструктурних витратків у громадах.

По-п'яте, інфраструктура даних і цифровізація як обов'язковий компонент: цифрові канали і статистика не є додатком, а впливають на доступність дестинації, її видимість і якість управління, що включає і створення баз даних ресурсів та маршрутів, і розвиток цифрових навичок операторів, і узгоджені методики субнаціонального вимірювання туризму.

Література.

1. Volgger M., Pechlaner H. Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>.
2. Volgger M., Pechlaner H. Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review*. 2015. Vol. 70, No. 4. P. 298–312. DOI: <https://doi.org/10.1108/TR-04-2015-0013>.
3. Wan Y. K. P., Bramwell B. Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. *Tourism Management*. 2015. Vol. 50. P. 316–327. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.010>.
4. Bramwell B., Lane B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*. 2011. Vol. 19, No. 4–5. P. 411–421. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>.
5. Wesley A., C. Pforr. The governance of coastal tourism: unravelling the layers of complexity at Smiths Beach, Western Australia. *Journal of Sustainable Tourism*. 2010. Vol. 18, No. 6. P. 773–792. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669581003721273>.
6. Wong E. P. Y., Mistilis L. Dwyer. A framework for analyzing intergovernmental collaboration – the case of ASEAN tourism. *Tourism Management*. 2011. Vol. 32, Issue 2. P. 367–376. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.006>.
7. Wang D., Ap J. Factors affecting tourism policy implementation: a conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management*. 2013. Vol. 36. P. 221–233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.021>.
8. Review on Measuring Tourism at subnational level. OECD. 2024. URL: https://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/global/pdf/full_paper/1-1.pdf.
9. Tourism and Competitiveness. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness>.
10. Михайличенко Г. І. Управління потенціалом туристичних дестинацій. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.19>.
11. Сліпечкий М. І., Маргіта М. В., Данило Я. І. Сутність та особливості кластерного підходу в управлінні туристичною сферою. *Регіональна економіка*. 2024. № 2(112). С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-13>.
12. Смовженко Т. С., Графська О. І. Оцінювання потенціалу розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці регіонів України. *Регіональна економіка*. 2020. № 2(96). С. 44–57. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-4>.
13. Гук Ю. Діагностика інституціонального згладжування просторової поляризації надання туристичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 2. С. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.6>.
14. Дижкантук О. В. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>.
15. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80>.
16. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20>.
17. Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.ua/about>.
18. Tourism and Competitiveness. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness>.
19. European Regional Development Fund (ERDF). European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en.
20. Guidance to strengthen destination management organisation structures in Croatia. OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/guidance-to-strengthen-destination-management-organisation-structures-in-croatia_645519d9/f1b873f6-en.pdf.

References.

1. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>.
2. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2015). Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review*, 70(4), 298–312. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2015-0013>.
3. Wan, Y. K. P., & Bramwell, B. (2015). Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. *Tourism Management*, 50, 316–327. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.010>.
4. Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>.
5. Wesley, A., & Pforr, C. (2010). The governance of coastal tourism: Unravelling the layers of complexity at Smiths Beach, Western Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 773–792. <https://doi.org/10.1080/09669581003721273>.
6. Wong, E. P. Y., Mistilis, N., & Dwyer, L. (2011). A framework for analyzing intergovernmental collaboration – the case of ASEAN tourism. *Tourism Management*, 32(2), 367–376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.006>.
7. Wang, D., & Ap, J. (2013). Factors affecting tourism policy implementation: A conceptual framework and a case study in China. *Tourism Management*, 36, 221–233. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.021>.
8. OECD. (2024). *Review on measuring tourism at subnational level*. URL: https://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/global/pdf/full_paper/1-1.pdf.
9. World Bank. (n.d.). *Tourism and competitiveness*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness>.
10. Mykhailichenko, H. I. (2020). Upravlinnia potentsialom turystychnykh destynatsii [Management of the potential of tourism destinations]. *Innovatsiina Ekonomika*, (1–2). <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.19>.
11. Slipetskyi, M. I., Marhita, M. V., & Danylo, Ya. I. (2024). Sutnist ta osoblyvosti klasternoho pidkhodu v upravlinni turystychnoiu sferoiu [The essence and features of the cluster approach in the management of the tourism sphere]. *Rehionalna Ekonomika*, (2), 133–139. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-13>.
12. Smovzhenko, T. S., & Hrafaska, O. I. (2020). Otsiniuvannia potentsialu rozvytku turystychno-rekreatsiinoi sfery v ekonomitsi rehioniv Ukrainy [Assessment of the development potential of the tourism and recreation sphere in the economy of the regions of Ukraine]. *Rehionalna Ekonomika*, (2), 44–57. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-4>.
13. Huk, Yu. (2025). Diahostyka instytutsionalnoho zhladzhuvannia prostorovoii poliaryzatsii nadannia turystychnykh posluh [Diagnostics of institutional smoothing of spatial polarization of tourism services provision]. *Innovatsiina Ekonomika*, (2), 55–65. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.6>.
14. Dyshkantiuk, O. V. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi Ekonomichnyi Chasopys*, (7), 141–147. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>.
15. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2017). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku* [On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026] (Order No. 168-r). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80>.
16. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). *Pro publichno-privatne partnerstvo* [On public-private partnership] (Law No. 4510-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20>.
17. *Detentralizatsiia* [Decentralization] (n.d.). Web-site. URL: <https://decentralization.ua/about>.
18. World Bank. (n.d.). *Tourism and competitiveness*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/competitiveness/brief/tourism-and-competitiveness>.
19. European Commission. (n.d.). *European Regional Development Fund (ERDF)*. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en.
20. OECD. (2024). *Guidance to strengthen destination management organisation structures in Croatia*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/guidance-to-strengthen-destination-management-organisation-structures-in-croatia_645519d9/f1b873f6-en.pdf.

Abstract.

Koshkalda I., Riasnianska A. Impact of institutional environment transformation on the development of regional tourism infrastructure.

The article substantiates that the development of regional tourism infrastructure in the context of institutional transformation is determined not only by the resource potential of territories and the volume of capital investments, but primarily by the quality of the "rules of the game", coordination mechanisms, and the managerial capacity of organizations involved in shaping the tourism product. The theoretical foundation of the study is the approach of new institutional economics, according to which institutions shape incentives and constraints for economic activity, influence transaction costs, investment feasibility, and the ability of stakeholders to engage in collective action. The interdependence between "hard" infrastructure (transport accessibility, navigation, public spaces, basic services, and cultural heritage sites) and "soft" infrastructure (destination management, digital services, data, standards, and partnership rules) is demonstrated: in the absence of institutional coherence, investments in facilities and networks do not translate into sustainable regional tourism competitiveness. The analysis focuses on the shift toward multilevel governance, the strengthening of the role of destinations and regions in tourism policy, as well as public-private partnership instruments and program-based financing as "institutional bridges" between territorial needs and the resources of the state and investors. A conceptual model of the impact of institutions on the development of regional tourism infrastructure is proposed, reflecting the causal links among institutional changes, infrastructural outcomes, and tourism performance indicators; additionally, differences between "hard" and "soft" infrastructure are systematized using key criteria. The practical value of the article lies in identifying directions for institutional strengthening of regions: the formation of capable DMO/DM partnerships, the development of data infrastructure and digitalization, the creation of a portfolio of investment-ready projects, and the application of public-private partnerships for tourism and cultural facilities based on the principles of transparency, competition, and fair risk allocation.

Keywords: institutional environment; tourism infrastructure; destination management; multilevel governance; decentralization; public-private partnership; regional development.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 06.01.2026 Опубліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Кошкалда І. В., Ряснянська А. М. Вплив трансформації інституційного середовища на розвиток туристичної інфраструктури регіонів. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 85-90.

Koshkalda I., Riasnianska A. Impact of institutional environment transformation on the development of regional tourism infrastructure. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 85-90.

