



Економіка

УДК 338.48-6:502/504](477.83)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20187681>

**Диверсифікація напрямів діяльності екотуристичних підприємств в
адміністративно-територіальних одиницях Львівської області**

Павленчик Н. Ф.

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри економіки та менеджменту,

ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана

Боберського», вул. Костюшка, 11, м. Львів, 79007, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

Графська О. І.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та менеджменту,

ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана

Боберського», вул. Костюшка, 11, м. Львів, 79007, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Холявка В. З.

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту,

ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана

Боберського», вул. Костюшка, 11, м. Львів, 79007, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0045-0020>



Петришин Д. Ю.

викладач кафедри економіки та менеджменту,

*ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана
Боберського», вул. Костюшка, 11, м. Львів, 79007, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1607-1172>

Босчко Л. А.

магістр за спеціальністю «Право»,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5704-9141>

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. У статті досліджено проблему диверсифікації напрямів діяльності екотуристичних підприємств в адміністративно-територіальних одиницях Львівської області в умовах воєнного стану та посиленої сезонності. Встановлено, що понад дві третини туристичного збору області концентруються у чотирьох локаціях, тоді як решта громад залишаються периферією ринку попри наявність карпатських ландшафтів, природно-заповідних територій і бальнеологічних ресурсів. На основі критичного аналізу класичних стратегій диверсифікації (горизонтальна, вертикальна, концентрична, конгломератна) обґрунтовано релевантність концентричної та горизонтальної форм для мікро- і малих екотуристичних підприємств із обмеженим ресурсним потенціалом, водночас доведено, що конгломератна стратегія створює ефект розпорошення ресурсів. Здійснено функціональне розмежування понять «екотуризм» та «сільський зелений туризм» у контексті чинного українського законодавства з урахуванням критеріїв UNWTO та TIES:



*«сільський зелений туризм» трактується як організаційно-правова форма господарювання, а «екотуризм» – як зміст послуги з обов'язковими інтерпретаційно-природоохоронними елементами. Запропоновано типологію п'яти напрямів диверсифікації: освітні програми у форматі *environmental education*, *wellness*- та рекреаційні послуги, виробництво і продаж локальних продуктів, івентовий екотуризм та цифрові сервіси. Обґрунтовано три відмінні моделі диверсифікації відповідно до природно-рекреаційного профілю АТО: для Карпатської зони (Сколівщина, Турківщина, Дрогобиччина) – *nature-based* модель з акцентом на освітні програми, гірський активний туризм та бойківський гастрокрафт; для Розтоцько-Опільської зони – *wellness*-ретрити та орнітологічний туризм у рамках транскордонного біосферного резервату ЮНЕСКО; для рівнинних громад (Жовківщина, Золочівщина, Бродівщина) – агро-гастрономічна та культурно-історична модель навколо замків «Золотої підкови». Проаналізовано зарубіжний карпатський досвід Польщі (кластерна модель LEADER), Румунії (інтеграція етнографічного та природного шарів) і Словаччини (брендинг унікальності) та визначено можливості адаптації через програму Interreg NEXT Poland-Ukraine 2021–2027.*

Ключові слова: *диверсифікація, екотуризм, зелений туризм, адміністративно-територіальні одиниці, Львівська область, малі підприємства.*

Diversification of Activities of Ecotourism Enterprises in Administrative-Territorial Units of Lviv Oblast

Pavlenchuk N. F.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture



<https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

Hrafka O. I.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, 11

Kostiushka St., Lviv, 79007, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Petryshyn D. Yu.

Lecturer at the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, 11 Kostiushka St., Lviv, 79007, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1607-1172>

Boiechko L. A.

Master's Degree in Law, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5704-9141>

Kholiavka V. Z.

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture

<https://orcid.org/0000-0003-0045-0020>

Abstract. *The article examines the problem of diversifying the activities of ecotourism enterprises in the administrative-territorial units of Lviv region under martial law conditions and intensified seasonality. It is established that more than two-thirds of the region's tourism levy is concentrated in four locations, while the remaining communities remain on the market's periphery despite possessing Carpathian landscapes, nature reserves, and balneological resources. Based on critical analysis of classical diversification strategies (horizontal, vertical, concentric, conglomerate), the relevance of concentric and horizontal forms for micro and small ecotourism enterprises with limited resource potential is substantiated, while the conglomerate strategy is shown to produce a resource-dissipation effect. A functional distinction*



between the concepts of "ecotourism" and "rural green tourism" within the framework of current Ukrainian legislation, considering UNWTO and TIES criteria, has been established: "rural green tourism" is interpreted as an organizational-legal form of economic activity, while "ecotourism" is treated as service content with mandatory interpretive and nature-conservation elements. A typology of five diversification directions is proposed: educational programs in the environmental education format, wellness and recreational services, production and sale of local products, event-based ecotourism, and digital services. Three distinct diversification models corresponding to the natural-recreational profile of administrative-territorial units are substantiated: for the Carpathian zone (Skolivshchyna, Turkevshchyna, Drohobychshchyna) – a nature-based model emphasizing educational programs, mountain active tourism, and Boiko gastro-craft; for the Roztochya-Opillia zone – wellness retreats and ornithological tourism within the transboundary UNESCO biosphere reserve framework; for lowland communities (Zhovkivshchyna, Zolochivshchyna, Brodivshchyna) – an agro-gastronomic and cultural-historical model centered on the "Golden Horseshoe" castles. The foreign Carpathian experience of Poland (LEADER cluster model), Romania (integration of ethnographic and natural layers), and Slovakia (uniqueness branding) has been analyzed, and adaptation opportunities through the Interreg NEXT Poland-Ukraine 2021–2027 program have been identified.

Keywords: *diversification, ecotourism, green tourism, administrative-territorial units, Lviv region, small enterprises.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна радикально змінила структуру туристичного попиту у Львівській області, переорієнтувавши його з міжнародного в'їзного на внутрішній і релокаційний. Парадоксально, що навіть у цих умовах область утримує лідерські позиції за обсягом туристичного збору: якщо у 2018 році він становив близько 13,4 млн грн, то у 2023 році сягнув 46 млн



грн, а за одинадцять місяців 2024 року – 61,6 млн грн, що засвідчує перерозподіл потоків на користь західного фронтиру України. Наведені цифри, втім, маскують глибинні диспропорції, оскільки понад дві третини надходжень концентруються в чотирьох локаціях – Львові, Трускавці, Східниці та Славській громаді. Решта адміністративно-територіальних одиниць області, які утворилися після реформи 2020 року на базі ліквідованих районів, залишаються периферією туристичного ринку попри наявність карпатських ландшафтів, природно-заповідних територій і бальнеологічних ресурсів. Розрив між потенціалом і фактичним туристичним доходом перетворює проблему диверсифікації з абстрактно-стратегічної на негайно практичну: без розширення напрямів діяльності екотуристичні підприємства мікро- та малого формату приречені на сезонне виживання.

Сезонність накладається на структурні вразливості галузі, серед яких залежність від коротких пікових періодів (зимові та літні канікули, релігійні свята), висока частка тіньової економіки, яку Державне агентство розвитку туризму оцінює щонайменше у половину ринку тимчасового розміщення, і фрагментарність пропозиції. Для громад Турківщини, Сколівщини, Дрогобиччини, Жовківщини чи Золочівщини базовий пакет ночівлі з харчуванням уже не генерує достатнього доходу, що виштовхує власників із бізнесу або у заробітчанство. Водночас децентралізація, попри незавершеність, відкрила громадам інструменти впливу на туристичну політику: власні бюджетні ресурси, право встановлювати туристичний збір, можливість укласти договори про співробітництво. Формальні повноваження, отже, зросли, проте інституційна спроможність і стратегічне планування у більшості громад відстають, і природний капітал лишається неконвертованим у стабільний дохід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальну рамку диверсифікації туризму на трьох рівнях (продукт-ринок, регіональний і секторальний) запропоновано у праці, опублікованій у журналі *Sustainability*:



автор обґрунтовує, що зв'язки туризму з іншими секторами підвищують стійкість периферійних регіонів, а малі фірми знижують ризики через міжрегіональну портфельну диверсифікацію [2]. Робота виконана як концептуальний аналіз літератури та політик ЄС у логіці Smart Specialisation Strategy, що становить її головне обмеження – відсутність емпіричної верифікації на конкретних кейсах сільських громад. Трирівнева рамка збагачує українську дискусію, бо подає диверсифікацію як міжсекторальну практику – зв'язок туризму з агровиробництвом, ремеслами, культурою – а не як просте розширення внутрішнього портфеля послуг одного підприємства.

Емпіричну ілюстрацію меж диверсифікації через туризм дає кейс-стаді регіону La Vera (Естремадура), опубліковане у журналі *Sustainability*: автори через якісні інтерв'ю з мерами та керівниками локальних груп дій довели, що надмірна концентрація інвестицій LEADER саме у туризмі створює залежність і недофінансовує супутні види діяльності [3]. Для Львівщини цей висновок має пряме застосування, бо чимало громад, які покладаються на єдиний туристичний продукт, ризикують повторити естремадурський сценарій структурної залежності замість диверсифікації. Інноваційність агротуристичних ферм як стратегію конкурентоспроможності досліджено у Підляському воєводстві Польщі на вибірці з 81 господаря через кластерний аналіз методом Уорда; результати засвідчили, що інновації – ключова детермінанта ринкової позиції, проте обмежений обсяг вибірки не дозволяє екстраполювати висновки на весь карпатський простір [4].

Кількісну оцінку впливу субсидій Спільної аграрної політики ЄС та LEADER на агротуризм Румунії за 2007–2017 роки виконано у журналі *Journal of Rural Studies* через панельні регресійні моделі з фіксованими ефектами [5]. Дослідник довів, що розв'язані прямі виплати стимулюють зростання агротуризму, а другий стовп ОАП частково пом'якшує сільську еміграцію в



найбідніших районах; обмеженням є агрегований рівень NUTS-2, який нівелює внутрішньорегіональні відмінності – ті самі, що визначають диференціацію АТО Львівщини. Структуру співпраці суб'єктів туризму у Ватра Дорней досліджено через Social Network Analysis у журналі *Sustainability*; виявлений низький рівень міжсекторальної кооперації та домінування неформальних зв'язків попереджає, що сама по собі диверсифікація без інституційного менеджменту дестинації не дає стійкого ефекту [7].

Динаміку відновлення сільського туризму у Східних Карпатах Румунії після пандемії оцінено через кластерний аналіз п'яти індикаторів на рівні комун – стаття 2025 року в журналі *Sustainability* виявила різко нерівномірне відновлення, де частина громад покращила показники, а інші зазнали стагнації через інфраструктурні та демографічні розриви [8]. Кластерний підхід із п'ятьма індикаторами прямо застосовний для типологізації АТО Львівської області в посткризовий період. Дотичне дослідження тих самих авторів охопило Буковину з трьох мікрорегіонів через статистичний апарат INS Румунії і показало, що понад двократне зростання кількості закладів розміщення поєднується з низькою тривалістю перебування, а отже без диверсифікації пропозиції зростання потужностей не конвертується у сталий дохід [9]. Опитування туристичних гідів у польських Бещадах, проведене через анкетування і опубліковане у *Sustainability*, продемонструвало конфлікт між лісокористуванням та екотуризмом і скептицизм стейкхолдерів щодо подальшого розширення інфраструктури – обмеженням залишається односуб'єктна оптика без думок туристів і місцевих мешканців [6].

Український контекст представлено перш за все статтею у *Науковому віснику НЛТУ України*, у якій оцінено туристично-рекреаційні ресурси Івано-Франківщини за щільністю агроосель на 1000 жителів і обґрунтовано пріоритет інтерактивних скансенів, агроготелярства, апі- та іпотерапії, етнофестивалів [11].



Методологічно це описова оцінка природно-ресурсного потенціалу, що обмежує її аналітичну глибину, проте для сусідньої Львівщини результати застосовні безпосередньо, бо обидві області поділяють Карпатський природно-рекреаційний пояс і спільні бойківську й гуцульську етнокультурні зони. Роль зеленого туризму у розвитку об'єднаних територіальних громад розкрито у журналі *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* через системний аналіз інфраструктури та законодавства; автори показали, що ОТГ отримали ширші фінансові інструменти, проте стаття передуює більшості постдецентралізаційних змін, що знижує її прогностичну силу [12].

Сучасний стан екотуризму у Карпатському регіоні України розглянуто у *Віснику Хмельницького національного університету* через класифікаційний аналіз видів екотуризму та огляд природно-заповідного фонду [13]. Підхід переважно описово-теоретичний, без емпіричної бази на рівні підприємств, що характерно для більшості вітчизняних праць із туризмології і залишає відкритою нішу для аналітичних робіт із кількісним виміром. Організаційно-правовий аспект сталого розвитку сільських територій через зелений туризм досліджено у *Науковому віснику Ужгородського національного університету* як порівняльно-правовий аналіз чинного законодавства, Стратегії розвитку сільського господарства до 2030 року та норм ОАП ЄС; автори ідентифікували термінологічні прогалини й слабку інтеграцію зеленого туризму в стратегії громад, що безпосередньо фрагментує процес диверсифікації [14].

Збалансований підхід до екотуризму та його вплив на природні ресурси проаналізовано у журналі *Економіка та суспільство* через експертне опитування й групування областей за рівнем розвитку [16]. Автори встановили, що найбільша концентрація закладів сільського туризму належить Івано-Франківщині, а ключовим чинником попиту є рівень урбанізації регіону-донора туристів, проте опитувальна методологія обмежує генералізацію. У тому ж



журналі обґрунтовано стратегічну роль зеленого туризму в розвитку сільських ТГ через SWOT-аналіз туристичної інфраструктури [18], а у статті 2025 року – як чинник післявоєнного відродження громад через регіональний аналіз перспектив [19]. Європейський досвід соціально-економічного розвитку сільських територій узагальнено у журналі *Економічний форум* через порівняння галузевої, перерозподільчої та територіальної моделей; ключовими тенденціями названо диверсифікацію виробництва, сільський туризм і поліпшення інфраструктури, проте оглядовий характер залишає простір для регіональних поглиблень [17]. Класична матриця стратегій диверсифікації, на яку спирається переважна частина наведених досліджень, започаткована у *Harvard Business Review* і нині потребує адаптації до сервісних мікропідприємств у периферійних громадах [1].

Формулювання цілей статті. Мета статті – розробити аналітичну типологію напрямів диверсифікації екотуристичних підприємств із чіткою прив'язкою до природно-рекреаційного профілю адміністративно-територіальних одиниць Львівської області, з'ясувати релевантність класичних форм диверсифікації для мікро- та малого бізнесу в умовах воєнного стану й перевірити гіпотезу про те, що оптимальна модель диверсифікації не є універсальною, а структурно зумовлюється ресурсною специфікою кожної АТО. Завдання охоплюють три аналітичні зрізи: концептуальне переосмислення диверсифікації стосовно сервісних МСБ, критичну ревізію термінологічної пари «екотуризм – зелений туризм» у річищі чинного українського законодавства й порівняльний аналіз карпатських моделей Польщі, Румунії та Словаччини на предмет елементів, придатних для адаптації в українських громадах.

Виклад основного матеріалу. Класична матриця Г. І. Ансоффа окреслила диверсифікацію як стратегію одночасного входу на новий ринок із новим продуктом, проте її прямий перенос на екотуристичне мікропідприємство



викривлює ситуацію, бо власник садиби на Турківщині оперує не стратегічними бізнес-одинацями, а обмеженим кошиком фізичних і людських ресурсів [1]. Тому продуктивніше розрізняти горизонтальну диверсифікацію, коли поряд з ночівлею пропонуються пов'язані послуги для тих самих клієнтів (кулінарні майстерні чи екскурсії), вертикальну, коли підприємство контролює ланцюг від виробництва меду чи сиру до подачі його гостям, концентричну, коли поряд із базовою послугою з'являються технологічно споріднені пропозиції (велооренда, лижна школа), і конгломератну як вихід у непов'язану діяльність на кшталт оптової торгівлі. Сучасна інтерпретація, представлена у працях про *smart specialisation*, подає диверсифікацію як міжсекторальну зв'язку туризму з агровиробництвом, ремеслами та культурою, що значно ближче до реалій карпатської садиби, ніж корпоративна логіка 1957 року [2]. Видається обґрунтованим стверджувати, що саме концентрична форма є онтологічно адекватною природі екотуристичного підприємства, бо вона зберігає ціннісне ядро послуги, нарощуючи навколо нього комплементарні пропозиції. Аналітично найбільш релевантними для мікро- та малих підприємств виявляються концентрична й горизонтальна форми, оскільки вони використовують уже наявний клієнтський потік і компетенції, тоді як конгломератна для МСБ із обмеженим ресурсом – пастка розпорошення, підтверджена досвідом *La Vera*, де надмірна туристична монокультура створила ефект структурної залежності [3].

Визначивши стратегічний каркас диверсифікації, доцільно перейти до предметної області, у якій він реалізується, а саме до змістового наповнення поняття «екотуризм» і його співвідношення із суміжними термінами в українському правовому полі. UNWTO визначає екотуризм через шість критеріїв – природна основа, освітньо-інтерпретаційна складова, малі групи, локально-власницька структура постачальників, мінімізація негативних впливів і



підтримка природних територій через фінансові вигоди громадам, тоді як The International Ecotourism Society у редакції 2015 року додає третю опору – інтерпретацію та освіту як обов'язкову частину досвіду. Український Закон «Про туризм» у статті 4 фіксує «екологічний (зелений)» і окремо «сільський» як види туризму, фактично ототожнюючи перші два через дужку, а Закон «Про особисте селянське господарство» у редакції 2003 року дозволяє ОСГ надавати «послуги у сфері сільського зеленого туризму» без спецдозволу, що утворює правовий каркас усього сегмента. Законодавець, як показує порівняльно-правове дослідження 2025 року, фактично підмінює природоохоронно-інтерпретаційну сутність ecotourism за UNWTO/TIES розпливчатим поняттям «сільський зелений туризм», прив'язаним до форми господарювання, а не до якісних критеріїв [14]. Термінологічна розмитість прямо впливає на стратегії диверсифікації, бо садиба, що формально надає «зелений туризм», часто не виконує жодного критерію TIES – не має освітньої складової, не інвестує у збереження природи, не співпрацює з ПЗФ.

У типології напрямів діяльності екотуристичного підприємства базовий шар утворюють розміщення, харчування й маршрутні екскурсії, а диверсифікаційний – п'ять відносно автономних, але різнорівневих за синергією напрямів. Освітні програми у форматі environmental education створюють найбільший синергетичний ефект, бо одночасно виконують вимогу TIES щодо інтерпретації, дозволяють залучати грантові кошти від екологічних фондів і підвищують середній чек завдяки залученню шкільних та університетських груп. Wellness- і рекреаційні послуги – від трав'яних саун та апітерапії до йога-ретритів – концентрично доповнюють природний контекст і генерують крос-сезонний попит, що частково розв'язує проблему сезонності, виявлену для Буковини [9]. Виробництво й продаж локальних продуктів – крафтове сироваріння, медоваріння, ткацтво – реалізують вертикальну диверсифікацію й дають



подвійний результат: збільшують маржинальність та формують ідентичність дестинації; натомість івентовий екотуризм у форматі фестивалів і воркшопів масштабує бренд, але потребує організаційного потенціалу, якого мікропідприємству часто бракує. Порівняльну характеристику п'яти напрямів диверсифікації систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика напрямів диверсифікації екотуристичного підприємства

Напрямок диверсифікації	Форма	Синергія з TIES	Ресурсомісткість	Вплив на сезонність
Освітні програми (environmental education)	Концентрична	Висока	Низька: використовує наявну базу та партнерства з НПП	Помірний: шкільні групи генерують попит у міжсезоння (вересень–травень)
Wellness- і рекреаційні послуги	Концентрична	Середня	Середня: потребує облаштування зон та обладнання	Високий: крос-сезонний попит на оздоровлення
Виробництво та продаж локальних продуктів	Вертикальна	Середня	Висока: виробничі потужності, сертифікація, пакування	Високий: продукція реалізується цілорічно через онлайн-канали
Івентовий екотуризм	Горизонтальна	Низька	Висока: організаційний потенціал, маркетинг, координація	Низький: концентрує попит у вихідні й святкові дні
Цифрові послуги	Інфраструктурна надбудова	Опосередкована	Середня: початкові інвестиції в розробку, далі низькі витрати	Помірний: розширює охоплення, але не замінює фізичний досвід

Джерело: розроблено авторами

Описана типологія диверсифікаційних напрямів, проте, не існує у вакуумі: вона неминуче спирається на конкретний природно-рекреаційний фундамент, який у Львівській області утворює три виразно різні платформи, і саме ця різниця



спростовує ідею універсальної моделі диверсифікації. Карпатська зона з ядром у Сколівській громаді спирається на національний природний парк «Сколівські Бескиди» площею 35 684 гектари, дев'ятнадцять туристичних шляхів, понад шістсот видів судинних рослин і знакові локації – Кам'янецький водоспад, Журавлине озеро, фортеця Тустань), що робить її ідеальною платформою для класичного nature-based екотуризму з акцентом на освітні програми та івентовий формат.

Турківська громада з Верхньодністровськими Бескидами, горою Пікуй (1408 м) і Бойківським культурним брендом «Золотого кільця Бойківщини» додає до природного шару виразну етнокультурну складову, що відкриває простір для горизонтальної диверсифікації у бік крафту й гастротуризму. Розтоцько-Опільська зона з Яворівським НПП (7 108 га), природним заповідником «Розточчя» (2 084,5 га) і транскордонним українсько-польським біосферним резерватом ЮНЕСКО загальною площею 371 902 гектари, який функціонує з червня 2019 року, забезпечує унікальну рамку для wellness-ретритів та орнітологічного й науково-освітнього туризму. Рівнинна зона – Жовківщина, Золочівщина, Бущина, Бродівщина – має слабку природоохоронну рамку, проте виграшну культурно-історичну (Олеський, Підгорецький, Золочівський замки «Золотої підкови») та аграрну специфіку лісостепу, де релевантною стає не nature-based модель, а агро- та івентово-гастрономічна диверсифікація. Висновок із цього зіставлення категоричний: спроба нав'язати АТО рівнинного типу гірську модель екотуризму є грубою стратегічною помилкою, тоді як для гірської громади недооцінка її nature-based ядра на користь масового культурно-розважального продукту знищує саме ту ринкову нішу, яка приносить премію за унікальність. Зв'язок між природно-рекреаційним профілем кожної зони та оптимальною моделлю диверсифікації візуалізовано на рис. 2.

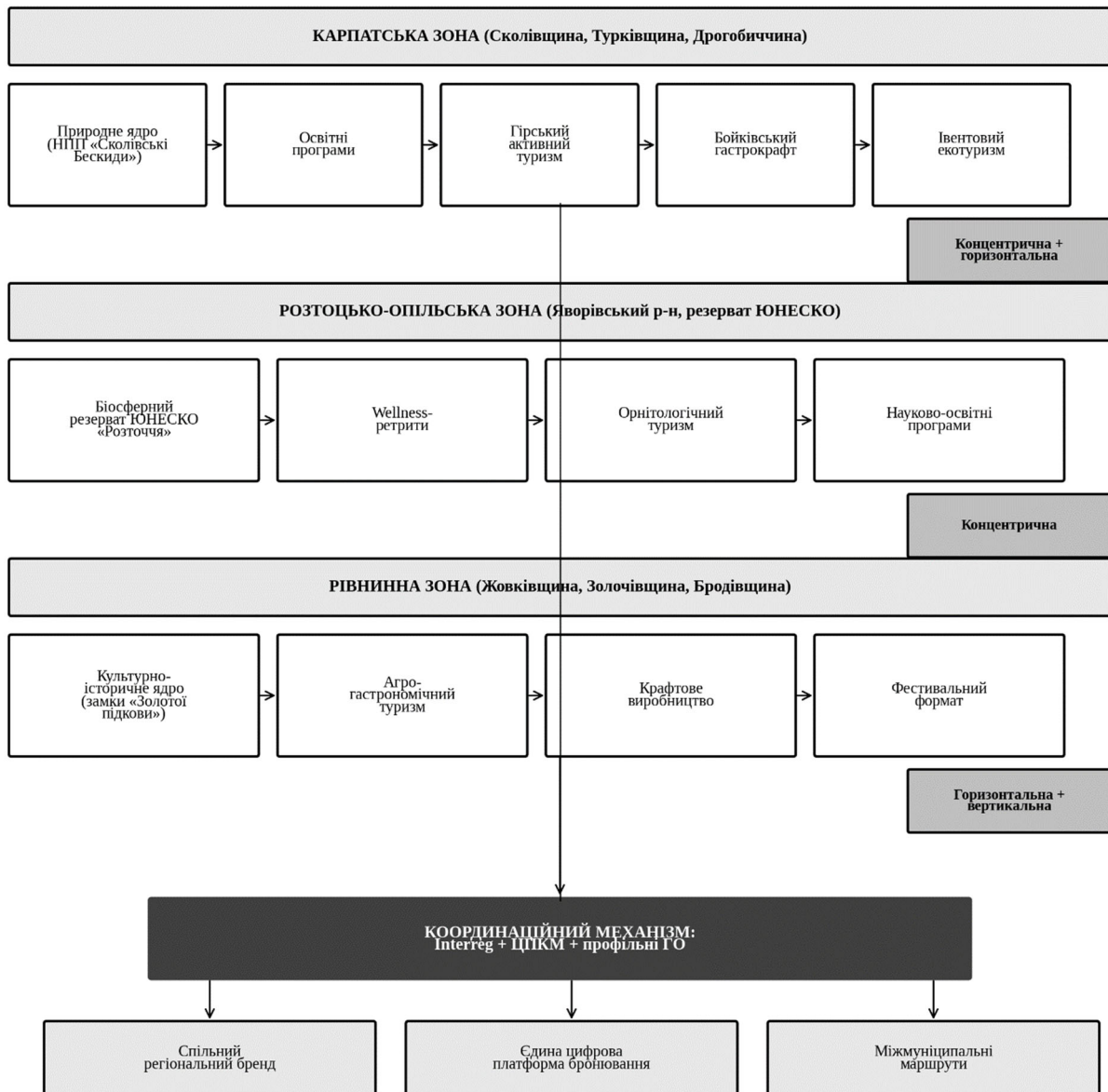


Рис. 2. Багатокомпонентна модель диверсифікації екотуристичних підприємств за природно-рекреаційним профілем АТО Львівської області

Джерело: розроблено авторами

Якщо внутрішній ландшафт області задає «що» і «де» диверсифікації, то зовнішній карпатський контекст підказує «як»: зарубіжний карпатський досвід дає три виразно різні моделі, що підтверджують контекстуальну природу



диверсифікації. Польське Підкарпатське воєводство будує екотуризм на кластерній основі через локальні групи дій LEADER/CLLD, причому у Стратегічному плані ОАП на 2023–2027 роки Польща затвердила 297 локальних стратегій розвитку та близько 190 мульти-фондових LAG із загальним бюджетом LEADER ЄС 2014–2020 у 9,2 млрд євро [4]. У Бещадах це матеріалізується у щільну мережу понад ста агротуристичних господарств, інтегрованих у спільний бренд і навчальні програми. Румунський Марамуреш демонструє іншу логіку – глибоку інтеграцію етнографічного й природного шарів, де вісім дерев'яних церков ЮНЕСКО (з 1999 року) працюють як магніти, навколо яких вибудовується мережа агропансіонів і кулінарних маршрутів; саме цей кейс підтверджує тезу про синергію культури й природи [5].

Словацький Národný park Poloniny (298 кв. км плюс 109 кв. км буферної зони) поряд із трилатеральним біосферним резерватом «Східні Карпати», запущеним у 1999 році, реалізує радикально іншу стратегію брэнда сталості – Dark Sky Park і реінтродукція зубра створюють вузький, але глобально пізнаваний продукт. Для адаптації цих моделей в українських АТО ключовою стає програма Interreg NEXT Poland-Ukraine 2021–2027 із бюджетом 266,56 млн євро та шістьма пріоритетами, серед яких прямо фігурує сталий туризм і культура, тоді як адаптація має враховувати воєнний стан, відсутність повноцінних національних еквівалентів LEADER та обмежені бюджетні спроможності більшості громад. Реалістичним сценарієм є не імплементація польської мульти-фондової архітектури в чистому вигляді, а гібридна модель – використання Interreg для інфраструктури і брэндингу, місцевих бюджетів і ЦПКМ для координації, спілки сільського зеленого туризму та профільних ГО для агрегування пропозиції.

Висновки. Диверсифікація екотуристичних підприємств Львівської області перестала бути питанням стратегічного вибору й перетворилася на умову



економічного виживання, що виявляється у комбінації трьох тисків: воєнного скорочення в'їзних потоків, посиленої сезонності й критичної концентрації послуг у чотирьох з понад сорока громад. Найбільш релевантними формами диверсифікації для мікро- та малих екотуристичних підприємств є концентрична й горизонтальна, оскільки вони працюють із уже сформованим клієнтським потоком і базовими компетенціями, тоді як конгломератна стратегія в умовах ресурсного дефіциту створює ефект розпорощення, прямо задокументований у європейських кейсах LEADER.

Ототожнення «екотуризму» і «зеленого туризму» в чинному українському законодавстві системно гальмує якісну диверсифікацію, бо легалізує форму без зобов'язання за змістом. Авторська позиція полягає у функціональному розмежуванні цих понять: «сільський зелений туризм» доцільно зберегти як організаційно-правову форму ОСГ, водночас закріпивши за «екотуризмом» обов'язкові інтерпретаційно-природоохоронні критерії, узгоджені з принципами TIES і UNWTO. Тільки таке розмежування дає громадам обґрунтований інструментарій для відбору проєктів під грантові й кредитні програми та запобігає «greenwashing» у заявках на Interreg чи майбутні аналоги LEADER в Україні.

Природно-ресурсна база АТО Львівщини детермінує три відмінні оптимальні моделі диверсифікації, що остаточно спростовує універсалістський підхід. Для Карпатської зони (Сколівщини, Турківщини, Дрогобиччини) оптимальна модель спирається на nature-based ядро з домінуванням освітніх програм, гірського активного туризму, бойківського гастрокрафту й івентового формату; для Розтоцько-Опільської зони з ядром у Яворівському районі – wellness-ретрити, орнітологічний та науково-освітній туризм, упакований у транскордонний бренд біосферного резервату; для рівнинних громад Жовківщини, Золочівщини й Бродівщини – агро-гастрономічна та культурно-



історична модель навколо «Золотої підкови» з акцентом на фестивалі й виробництво локальних продуктів.

Адаптація польської кластерної моделі, румунського культурно-природного синтезу та словацького брендингу унікальності можлива лише через гібридний механізм, що поєднує ресурс Interreg NEXT Poland-Ukraine (266,56 млн євро на 2021–2027 роки) із міжмуніципальним співробітництвом громад у форматі, передбаченому профільним законом 2014 року, і агрегаторною роллю профільних ГО та обласного департаменту туризму. Така архітектура частково компенсує відсутність повноцінного національного аналогу LEADER і дозволяє запуснути пілотні кластери у трьох виокремлених зонах протягом найближчих двох-трьох років, не чекаючи завершення інституційних реформ.

Зрештою, перспективи подальших досліджень визначаються потребою у мікроекономічному вимірі – зборі даних безпосередньо з екотуристичних підприємств щодо структури доходів, сезонного профілю й рентабельності окремих напрямів, оскільки наявна офіційна статистика не охоплює тіньовий сегмент і не дозволяє точно валідувати запропоновану типологію. Без такого емпіричного шару рекомендації лишаються ймовірнісними, а політика громад – інтуїтивною, що в умовах війни є непропорційно дорогою помилкою.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124. URL: <https://archive.org/download/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf>
2. Weidenfeld A. Tourism Diversification and Its Implications for Smart Specialisation. *Sustainability*. 2018. Vol. 10, No. 2. Article 319. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10020319>.



3. Castellano-Álvarez F. J., del Río-Rama M. C., Álvarez-García J., Durán-Sánchez A. Limitations of Rural Tourism as an Economic Diversification and Regional Development Instrument. The Case Study of the Region of La Vera. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 12. Article 3309. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11123309>.

4. Roman M., Roman M., Prus P. Innovations in Agritourism: Evidence from a Region in Poland. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 12. Article 4858. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12124858>.

5. Galluzzo N. A quantitative analysis on Romanian rural areas, agritourism and the impacts of European Union's financial subsidies. *Journal of Rural Studies*. 2021. Vol. 82. P. 458–467. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.01.025>.

6. Janeczko E., Pniewska J., Bieliniś E. Forest Tourism and Recreation Management in the Polish Bieszczady Mountains in the Opinion of Tourist Guides. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 19. Article 7967. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12197967>.

7. Cehan A., Eva M., Iașu C., Costa C. Inquiring Structure and Forms of Collaboration in Tourism through Social Network Analysis. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 19. Article 8161. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12198161>.

8. Dobre C., Toma E., Linca A.-C., Iorga A. M. Rural Tourism Recovery Patterns in the Eastern Carpathians: A Cluster-Based Approach. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 10. Article 4576. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104576>.

9. Simeanu C., Andronachi V.-C., Usturoi A., Davidescu M. A., Mintăș O.-S., Hoha G.-V., Simeanu D. Rural Tourism: A Factor of Sustainable Development for the Traditional Rural Area of Bucovina, Romania. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 8. Article 3604. P. 1–38. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083604>.

10. Ibanescu B.-C., Stoleriu O. M., Munteanu A., Iașu C. The Impact of Tourism on Sustainable Development of Rural Areas: Evidence from Romania. *Sustainability*.



2018. Vol. 10, No. 10. Article 3529. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10103529>.

11. Паньків Н. Є. Перспективи використання туристично-рекреаційних ресурсів для розвитку зеленого (сільського) та екологічного туризму в Івано-Франківській області. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30, № 5. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.36930/40300510>.

12. Коркуна О. І., Цільник О. Я., Бордун О. В. Розвиток зеленого туризму в умовах формування об'єднаних територіальних громад. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1 (135). С. 24–28. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20191\(135\)/sep20191\(135\)_024_KorkunaO,TsilnykO,BordunO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20191(135)/sep20191(135)_024_KorkunaO,TsilnykO,BordunO.pdf)

13. Москвяк Я. Є. Сучасний стан та перспективи розвитку екологічного туризму в Карпатському регіоні України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 304, № 2 (1). С. 184–188. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-26).

14. Петрова Н. О., Сорока Ю. С. Організаційно-правове регулювання сталого та соціального розвитку сільських територій та громад завдяки туризму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 2, № 91. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.2.32>.

15. Тимчук С. В. Екологічний туризм як напрям соціально-економічного розвитку сільських територій. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. № 1. С. 35–41. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/673>

16. Шуліка Б., Сержантова Ю., Денищенко Л. Екотуризм: збалансований підхід до відвідування природних місць та його вплив на природні ресурси. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-82>.



17. Лазарева О. В. Врахування європейського досвіду соціально-економічного розвитку сільських територій для України. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-12>.

18. Леміш К. М., Бондаренко Л. А., Швачко В. А. Стратегічний розвиток сільських територіальних громад: роль зеленого туризму. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-22>.

19. Зарубіна А., Семенюк Л. Розвиток сільського зеленого туризму як чинник відродження сільських територій регіону. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-31>.