

Fejlesztési stratégiák és a turizmus szerepe Kárpátalja gazdasági és társadalmi felzárkóztatásában (2014–2027)

Development strategies and the role of tourism in the economic and social advancement of Transcarpathia (2014–2027)

KAMPÓ ILDIKÓ

KAMPÓ Ildikó: PhD, megbízott igazgató, Beregszászi Zrínyi Ilona Líceum; 90200 Beregszász, Iskola u. 1., Kárpátalja, Ukrajna; ikamp9@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-6964-1948>

KULCSSZAVAK: Kárpátalja; turizmusfejlesztés; nemzetközi támogatás; Egán Ede Program; fenntartható desztináció; közösségi részvétel

ABSZTRAKT: A tanulmány Kárpátalja turizmusfejlesztési stratégiáinak összehasonlító vizsgálatát végzi el egy geopolitikailag és gazdaságilag folyamatosan változó környezetben. Célja, hogy feltárja, miként reagálnak az eltérő fejlesztési keretek – az ukrán megyei stratégia (a 2014–2020 közötti és a 2025-ig szóló változat), a magyar állam által támogatott Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program és a Kárpátaljai Magyar Turisztikai Tanács (KMTT) stratégiája – a térséget érintő kihívásokra, és mennyiben képesek összehangolni a nemzetközi támogatásokat a helyi igényekkel. A kutatás dokumentumelemzés és egy 140 válaszadót bevonó kérdőíves felmérés kombinációjára épül, így egyaránt képes a stratégiai célok és eszközök, valamint a turizmusban érintett helyi szereplők véleményének feltárására.

A tanulmány bevezető része bemutatja a térség társadalmi-gazdasági és politikai környezetét, különös tekintettel az orosz–ukrán háború hatásaira. A módszertani fejezet részletezi a dokumentumelemzés és a kérdőíves kutatás lépéseit. Ezt követi az ukrán állami fejlesztési tervek, az Egán Ede Program és a KMTT stratégiájának részletes ismertetése, majd a kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése. Végül a három megközelítés szintetizáló összevetése zárja az értekezést.

A főbb eredmények arra mutatnak rá, hogy az ukrán állam megyei stratégiái a makroszintű gazdasági és infrastrukturális kihívásokra összpontosítanak, a turizmust a regionális gazdaság diverzifikációjának és a foglalkoztatás növelésének eszközeként kezelik, de a politikai instabilitás és az alulfinanszírozottság korlátozza megvalósításukat. Ezzel szemben az Egán Ede Program célzottan a magyar közösség gazdasági megerősítését, különösen a falusi turizmus és a kulturális örökség turisztikai hasznosítását segíti, gyors és kézzelfogható eredményeket produkálva, bár földrajzi és etnikai fókuszja miatt hatóköre szűkebb. A KMTT stratégiája a fenntarthatóság, a digitalizáció és a határon átnyúló együttműködések irányába mutat, az Európai Unió trendjeihez illeszkedő szemlélettel.

A kérdőíves vizsgálat szerint a válaszadók 87 százaléka a nemzetközi finanszírozási források – például az EU Interreg és a magyar állami támogatások – szerepét tartja kulcsfontosságúnak. Az ukrán állam megyei stratégiájának ismertsége alacsonyabb, mint a magyar közösségi kezdeményezéseké. A felmérés a falusi és a gyógyturizmust jelöli meg elsődleges fejlesztési irányként, melyeket az etno- és gasztroturizmus, valamint a digitális marketing és az online foglalási rendszerek fejlesztése követ. A kutatás hangsúlyozza,



hogy a sikeres turizmusfejlesztés feltétele a többszintű koordináció, a forrássdiverzifikáció, a helyi közösségek aktív bevonása és a digitális megoldások gyors adaptálása.

A tanulmány arra az összegző következtetésre jut, hogy Kárpátalja turizmusának fenntartható fejlődése csak a nemzetközi támogatások stabil elérhetőségével, az állami és közösségi stratégiák összehangolásával, valamint a helyi szereplők folyamatos részvételével biztosítható. Eredményei egyaránt szolgálnak tudományos alapként és gyakorlati útmutatásként a térségi turizmuspolitika alakítói számára, rámutatva arra, hogy a hagyományokra építő turisztikai termékek fejlesztése és a digitális versenyképesség erősítése együtt teremthet hosszú távú értéket a kárpátaljai turizmusban.

Ildikó KAMPÓ: PhD, acting director, Beregszászi Zrínyi Ilona Líceum; Iskola u. 1., UA-90200 Beregovo, Transcarpathia, Ukraine; ikamp9@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-6964-1948>

KEYWORDS: Transcarpathia; tourism development; international funding; Egan Ede Program; sustainable destination; community involvement

ABSTRACT: *The study presents a comparative analysis of tourism development strategies in Transcarpathia, a region experiencing continuous geopolitical and economic transformation. Its aim is to examine how different development frameworks – the Ukrainian regional development strategies for 2014–2020 and the extension to 2025, the Egan Ede Economic Development Program supported by the Hungarian government, and the strategy of the Transcarpathian Hungarian Tourist Council (KMTT) – respond to current challenges and integrate international funding with local needs. A mixed methodology is applied, combining document analysis with a questionnaire survey involving 140 respondents, enabling the exploration of strategic objectives, implementation tools, and the perspectives of local tourism stakeholders.*

The paper is organized into distinct sections. The introductory part outlines the socio-economic and political context of the region, with particular attention to the effects of the Russian-Ukrainian conflict. The methodology chapter details the process of document analysis and the questionnaire design. Subsequent sections provide an in-depth presentation of the Ukrainian state development plans, the Egan Ede Program, and the KMTT strategy. The empirical findings from the questionnaire survey are then discussed, followed by a comparative synthesis of the three approaches.

The results indicate that the Ukrainian regional strategies concentrate on macro-level economic and infrastructural challenges, treating tourism as a tool for economic diversification and job creation. However, political instability and insufficient funding limit their effectiveness. In contrast, the Egan Ede Program focuses on strengthening the Hungarian community's economy, particularly through rural tourism and the utilization of cultural heritage, yielding rapid and tangible outcomes despite a narrower geographic and ethnic scope. The KMTT strategy points toward sustainability, digital transformation, and cross-border cooperation, aligning with contemporary European Union tourism trends.

Findings from the survey reveal that 87% of respondents consider international financial resources—such as EU Interreg programs and Hungarian state funding—essential for tourism development. Nevertheless, awareness of the Ukrainian regional strategy remains lower than that of the Hungarian community-based initiatives. Rural and health tourism emerge as the most promising development directions, followed by ethno- and gastronomy-related tourism. The survey also highlights the importance of improving digital marketing and online booking systems to enhance competitiveness in international markets.

The analysis underscores that successful tourism development in Transcarpathia depends on multi-level coordination, diversified funding sources, active involvement of local communities, and the swift adoption of digital solutions. Sustainable growth can only be achieved through the stable availability of international support and the harmonization of state-level and community-based strategies. The conclusions provide both scientific insight and practical guidance for regional tourism policymakers, emphasizing that the combination of tradition-based tourism products and strengthened digital competitiveness offers the most viable path for long-term value creation in Transcarpathian tourism.

Bevezetés

Kárpátalja turizmusa a társadalmi-gazdasági változások, a geopolitikai feszültségek és a nemzetközi fejlesztési források sajátos metszéspontjában fejlődik az utóbbi években. A térség Ukrajna nyugati kapujaként egyszerre része a Kárpátok makrorégiójának, a kelet-közép-európai turisztikai hálózatoknak és a magyar-ukrán határ menti együttműködéseknek. A helyi idegenforgalom hagyományosan a természeti vonzerőkre, a Kárpátok hegységi tájaira, a gyógyvizekre, illetve a kulturális sokszínűsége épült, ám a 2014 utáni politikai-gazdasági környezet, majd a 2022-ben eszkalálódó orosz-ukrán háború új kihívások elé állította a régiót. Az állami, megyei és kistérségi szintű fejlesztési dokumentumok ennek megfelelően átalakuló prioritásokat tükröznek: a fenntartható turizmus mellett egyre hangsúlyosabb az infrastruktúrafejlesztés, a helyi gazdaság diverzifikációja és a nemzetközi támogatások bevonása.

A periférikus régiók fejlesztése a regionális gazdaságtan és a területfejlesztési kutatások egyik központi témája (Aubert 2007). A szakirodalom rámutat arra, hogy az elmaradott térségek felzárkóztatásában kulcsszerepet játszanak az endogén erőforrások kiaknázását preferáló fejlesztési modellek, amelyek a helyi gazdasági, kulturális és természeti adottságok hasznosítására épülnek (Beeton 2006; Stepanenko 2019; Süli-Zakar 2003). Az ilyen típusú fejlesztési megközelítések különösen fontosak a határ menti régiókban, ahol a gazdasági kapcsolatok és a mobilitási hálózatok jelentős szerepet játszanak a térségi fejlődésben (Simon 2023). A turizmust a szakirodalom gyakran a periférikus térségek egyik lehetséges kitörési pontjaként értelmezi, mivel multiplikátor hatása révén hozzájárulhat a helyi gazdaság élénkítéséhez, a foglalkoztatás bővítéséhez, valamint a kis- és középvállalkozások fejlődéséhez (Berghauer 2012).

A vidéki és hegyvidéki régiókban a turizmus különösen fontos szerepet játszhat a gazdaság diverzifikációjában és a népességmegtartó képesség erősítésében (Hanusz 1996, 2002, 2005). Ugyanakkor a turizmusfejlesztés sikeressége nagymértékben függ az intézményi környezettől, a fejlesztéspolitikai stratégiák koherenciájától, valamint a helyi közösségek és vállalkozások bevonásától (Csizsmodaj 2022; Mironenko 2022). A határ menti turizmus esetében további fontos tényező a nemzetközi együttműködések és a transznacionális fejlesztési programok szerepe, amelyek elősegíthetik a térségek gazdasági integrációját és turisztikai láthatóságát (Simon 2023).

Kárpátalja esetében ezek a folyamatok sajátos geopolitikai helyzetben érvényesülnek. A 2014-ben kezdődött kelet-ukrajnai konfliktus, majd a 2022-ben kiteljesedett orosz-ukrán háború jelentős gazdasági és társadalmi következményekkel járt az ország egészére nézve. Bár Kárpátalja közvetlenül nem tartozik a harci cselekmények által érintett térségek közé, a háború hatásai – a belső migráció, a gazdasági bizonytalanság és az infrastruktúráterhelés – itt is érezhetővé váltak. Egyes kutatások szerint a nyugat-ukrajnai régiók a konfliktus következtében új funkciókat kaptak:

befogadják például a belső menekülteket, illetve komoly szerepük van az ukrán gazdaság térbeli átszervezésében (Fejes 2023). Ez a folyamat az idegenforgalom szempontjából is ellentmondásos hatásokat eredményezett: miközben a nemzetközi turizmus visszaesett, a belföldi turizmus és a biztonságosabb régiók iránti kereslet bizonyos esetekben növekedett.

A regionális fejlesztési stratégiák ezért egyre inkább olyan integrált megközelítést alkalmaznak, ami a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontokat egyaránt figyelembe veszi. A fenntartható turizmus koncepciója különösen fontos ebben az összefüggésben, mivel a természeti és kulturális erőforrások hosszú távú megőrzését a gazdasági fejlődés szolgálatába állítja (Abonyiné Palotás 2004). Kárpátalja esetében hozzájárul ehhez a térség multietnikus jellege, valamint a határon átnyúló együttműködések lehetősége, amelyek a turisztikai fejlesztések egyik fontos alapját képezik.

Jelen tanulmány célja, hogy összehasonlítsa a Kárpátalja turizmusára vonatkozó három fő fejlesztési dokumentum – az ukrán megyei stratégia 2014–2020-as és 2025-ig terjedő változata, a magyar közösségi kezdeményezésekhez köthető Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program, illetve a Kárpátaljai Magyar Turisztikai Tanács (KMTT) stratégiája – célkitűzéseit, eszközeit és várható hatásait. A kutatás újszerűsége abban rejlik, hogy az állami és helyi szintű terveket nemcsak dokumentumelemzéssel, hanem 140 válaszadóra kiterjedő kérdőíves vizsgálattal is értékeli, feltárva a helyi szereplők – turisztikai vállalkozók, önkormányzati szakemberek, civil szervezetek – véleményét. Az eredmények hozzájárulnak annak megértéséhez, hogy a különböző fejlesztési modellek miként reagálnak a geopolitikai és gazdasági kihívásokra, s mennyiben képesek összehangolni a nemzetközi támogatásokat a helyi igényekkel.

Anyag és módszer

A kutatás vegyes módszertani megközelítést alkalmazott, amely két fő pillérré épült: 1) stratégiai dokumentumok tartalomelemzése, 2) kérdőíves felmérés ukrán és magyar ajkú válaszadók között.

Dokumentumelemzés

Első lépésben a 2014–2020-as és 2021–2027-es ukrán megyei fejlesztési stratégiákat, az Egán Ede Gazdaságfejlesztési Programot (2016-tól) és a KMTT turizmusfejlesztési stratégiáját (eredetileg 2016–2021-re készült, de a Covid-19 és a háború miatt jelenleg is hatályban van) dolgoztam fel, mivel útmutatást adnak a turizmus fejlesztéséhez. A szövegek vizsgálata során tematikus kódolást alkalmaztam: kiemeltem a turizmusfejlesztésre vonatkozó célokat, prioritásokat, eszközöket és a nemzetközi források szerepét. A kvalitatív elemzés lehetővé tette a dokumentu-

mok közötti hangsúlyeltolódások feltárását, különös tekintettel az ökoturizmus, a falusi turizmus, valamint az etno- és gasztroturizmus fejlesztési irányaira.

Kérdőíves felmérés

A második pillér egy online és személyesen is kitölthető kérdőívre épülő felmérés volt, mely 2024 tavaszán valósult meg. Kárpátalja teljes területét lefedte, és 140 érvényes választ gyűjtött össze a kiküldött 200 kérdőívből. A mintában turisztikai szolgáltatók, önkormányzati dolgozók, helyi fejlesztési szakemberek és civil szervezetek képviselői szerepeltek. A kérdőív a következő témakörökre fókuszált: 1) a megyei és helyi turizmusfejlesztési dokumentumok ismertsége és megítélése; 2) a nemzetközi finanszírozási források elérhetősége és fontossága; 3) a tervezett turisztikai termékek (például gyógy-, kulturális és aktív turizmus) prioritása; 4) a helyi közösségek részvételi lehetőségei a fejlesztési folyamatokban.

Az adatok feldolgozása leíró jellegű statisztikai módszerekkel (átlag, szórás, százalékos megoszlás vizsgálata) történt, amit a háttérváltozók (lakóhely, foglalkozás, turizmusban betöltött szerep) elemzése és a válaszok összefüggéseinek feltárása egészített ki.

A kutatás korlátai

A mintavétel nem reprezentatív a megye turisztikai szektorának egésze szempontjából, azonban a résztvevők területi megoszlása és szakmai összetétele lehetővé teszi a fejlesztési dokumentumok helyi percepciójának átfogó vizsgálatát. Az eredmények elsősorban kvalitatív és feltáró jellegű következtetések levonását szolgálják, amelyek alapot adhatnak további, nagyobb mintájú kutatásokhoz.

Fejlesztési dokumentumok elemzése

Az ukrán állami fejlesztési tervek prioritásainak átalakulása

Kárpátalja regionális fejlesztési dokumentumai szorosan illeszkedtek Ukrajna 2014 utáni politikai és gazdasági átalakulásaihoz, amelyek középpontjában a decentralizáció, a helyi önkormányzatok megerősítése és a külföldi tőke bevonása állt (Carpathia.gov.ua 2020/2021). A 2020-ig szóló megyei stratégia négy operatív célt fogalmazott meg: az emberi és társadalmi tőke erősítését, a gazdasági versenyképesség javítását, a települési integrációt, valamint a környezeti biztonság és a térbeli harmónia biztosítását. A dokumentum hangsúlyosan kezelte az infrastrukturális hiányosságokat, amelyek a térség földrajzi periferialitásából és a szocialista ipari örökségből fakadtak (Tarpai 2013).

A 2027-ig szóló stratégia továbbvitte e célokat, ugyanakkor a korlátozott állami források miatt nagyobb hangsúlyt kapott a külföldi befektetők és nemzetközi partnerek bevonása. Ez már a közeledő európai integrációs folyamatokra történő felkészülés jeleként is értelmezhető (Carpathia.gov.ua 2020/2021). A prioritások között a turizmus újbóli megjelenése figyelhető meg, de a hangsúly a korábbi infrastruktúrális jellegű fejlesztésekről fokozatosan a szolgáltatásminőség, a digitalizáció és a biztonság kérdéseire helyeződött át. A háborús környezet ugyanakkor 2022 után háttérbe szorította a turizmusfejlesztést: az alapvető gazdasági és biztonsági szükségletek kerültek a figyelem középpontjába.

Az ukrán állam által kidolgozott összes stratégiai terv egyik közös jellemzője, hogy a SWOT-analízis módszerével rendszerezték a régió erősségeit és gyengeségeit. Erősségként jelölték meg a földrajzi tranzithelyzetet, a multikulturális társadalmi környezetet és a természeti erőforrásokat, míg gyengeségként értékelték a munkaerő elvándorlását, az infrastruktúra leromlott állapotát és a közigazgatás gyengeségeit. Az ukrán állami dokumentumokban a turizmus elsősorban a vidékfejlesztés egyik eszközeként, a foglalkoztatás és a helyi jövedelmek növelésének lehetséges forrásaként jelent meg, ugyanakkor háttérbe szorult a gazdaság szerkezetének átalakítását célzó nagyobb volumenű ágazati stratégiákhoz képest.

Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program – magyar nemzetpolitikai fókusz

A magyar állam által kidolgozott és támogatott Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program sajátos fejlesztéspolitikai alternatívát kínált Kárpátalján, amely egyszerre illeszkedett a helyi szükségletekhez és a magyar nemzetpolitikai célkitűzésekhez (HatártalanGazda 2024; KMKSZ 2016). A program három fő pillére – mezőgazdasági modernizáció, vállalkozásfejlesztés és a turizmus támogatása – jól kiegészítette az ukrán állami stratégiák hiányosságait. Míg az ukrán fejlesztési dokumentumokban a turizmus csak másodlagos prioritásként jelent meg, addig az Egán Ede Program külön alprogramokat hirdetett a falusi vendégházak eszköz- és infrastruktúra-fejlesztésére, valamint a minőségi falusi turizmus kialakítására.

A program eredményei kézzelfoghatók: több ezer pályázat keretében valósultak meg beruházások, amelyek új munkahelyeket teremtettek és javították a helyi gazdaság diverzifikációját. 2019-ben például a minősített falusi vendégházak felújítását és bővítését célzó pályázatok 124 nyertes projektet eredményeztek, amelyek hozzájárultak a vidéki turizmus minőségbiztosítási rendszere alapjainak megteremtéséhez (HatártalanGazda 2024).

Az Egán Ede Program nem csupán gazdaságfejlesztési eszköz volt, hanem a magyar közösség megerősítésének szimbolikus terepe is. A helyben maradást ösztönző támogatások, a fiatal vállalkozók segítése és a kulturális örökség turisztikai hasznosítása mind hozzájárultak a magyar identitás megerősödéséhez Kárpátalján (Berghauer 2012). A program azonban területi korlátozottságából fakadóan első-

sorban a magyarlakta településekre összpontosított, így a régió egészére kiterjedő hatása mérsékeltebb maradt. Ennek ellenére hatékonyan kapcsolódott be a helyi turisztikai szektor modernizációjába, és pótolta az ukrán állami források hiányát.

Kárpátaljai magyar turizmusfejlesztési stratégia

A Kárpátaljai Magyar Turisztikai Tanács által kidolgozott turizmusfejlesztési stratégia (KMTT 2019) már komplex, átfogó koncepciót képviselt, amely nemcsak a gazdasági hasznosulásra, hanem a társadalmi és környezeti dimenziókra is koncentrált. Jövőképe szerint a kárpátaljai magyar élettér „versenyképes és vonzó turisztikai desztinációvá” válhat, amely egyszerre szolgálja a közösségi identitást és a fenntarthatóságot.

A stratégia gazdasági (foglalkoztatás és vállalkozásfejlesztés), társadalmi (közösségi kohézió) és környezeti (fenntarthatóság) szempontok köré szerveződött. Kiemelte a minőségi turizmus, a desztináció-menedzsment és a fenntarthatóság hármását, amelyek az Európai Unióban alkalmazott szemléletet tükrözik. Az operatív programok között megjelentek az egységes arculat kialakítását célzó marketing-programok, a tematikus útvonalak (például bor- és gasztroturizmus, kulturális örökségtúrák), valamint a digitális fejlesztések (mobilalkalmazások, foglalási rendszerek). Ezek a célok illeszkednek az európai turizmusfejlesztési trendekhez, melyekben a digitalizáció és a fenntarthatóság egyre hangsúlyosabb szerepet kap.

A stratégia innovatív eleme a humánerőforrás-fejlesztés kiemelése: a program készítői képzések, ösztöndíjak és hálózatépítő programok révén kívánták biztosítani a szolgáltatások szakmai színvonalát. Ezzel a helyi közösségek aktív részvételét szándékoztak erősíteni, ami a fenntartható turizmus kulcs tényezője. A dokumentum külön hangsúlyozta a határon átnyúló együttműködések szükségességét is, ami magyar–ukrán, magyar–román és magyar–szlovák turisztikai projektek integrációját egyaránt célozta (Fejes 2023).

Szintézis és értékelés

A három stratégiai szint – az ukrán állami tervezés, a magyar kormány által finanszírozott Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program és a helyi magyar turizmusfejlesztési stratégia – eltérő logikával és célrendszerrel működik, de kiegészítik egymást (1. táblázat). Az ukrán dokumentumok a makroszintű strukturális problémák kezelésére törekedtek, de gyakran alulfinanszírozottak voltak és politikai instabilitás terhelte őket. Az anyaországi Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program célzottan a magyar közösség gazdasági megerősítésére koncentrált, kézzelfogható eredményekkel, de földrajzi és közösségi szűkössége miatt korlátozott hatókörrel. A KMTT turizmusfejlesztési stratégiája pedig – összhangban az aktuális európai trendekkel – a minőségi, fenntartható és közösségvezérelt turizmus irányába mutatott.

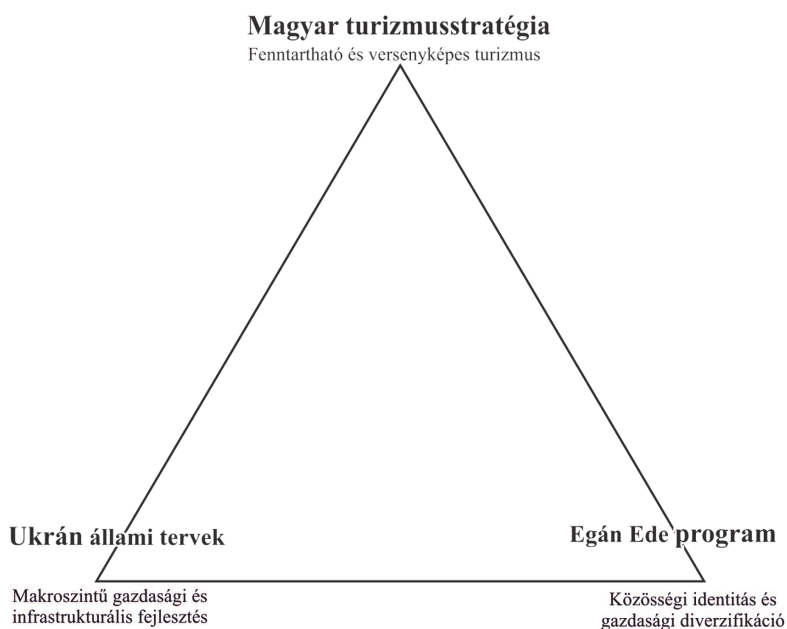
1. táblázat: Kárpátalja fejlesztési stratégiai és a turizmus szerepe (2014–2027)
Development Strategies of Transcarpathia and the Role of Tourism (2014–2027)

Szint / Stratégia	Fő célok	Eszközök, intézkedések	Turizmus szerepe	Eredmények, kihívások
Ukrán állami fejlesztési tervek (2014–2027)	<ul style="list-style-type: none"> - Gazdasági versenyképesség javítása - Infrastruktúra- modernizáció - Társadalmi kohézió erősítése - Környezeti biztonság - Mezőgazdaság modernizációja - Kis- és középvállalkozások támogatása - Kárpátaljai magyar közösség gazdasági megerősítése 	<ul style="list-style-type: none"> - Decentralizáció - Külföldi befektetők bevonása - Infrastrukturális projektek - SWOT-analízisen alapuló tervezés - Vissza nem térítendő támogatások - Kisvállalkozói pályázatok - Turizmus alprogram (vendégházak, eszközfejlesztés) - Desztinációmenedzsment - Tematikus útvonalak (bor-, gasztró- és kulturális turizmus) - Egységes arculat, marketing - Digitalizáció és humán erőforrás-fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> - Vidékfejlesztés eszköze - Foglalkoztatás növelése - Szolgáltatásminőség és digitalizáció fejlesztése - Külön alprogram a falusi turizmusra - Minőségi vendéglátás ösztönzése - Kulturális örökség turisztikai hasznosítása - Kiemelt, önálló prioritás - Fenntarthatóság és közösségépítés - Határon átnyúló együttműködések 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégiai célok kijelölése, de alulfinanszírozottság - Politikai instabilitás - Háború miatt a turizmus háttérbe szorult - Több ezer nyertes pályázat - Munkahelyteremtés és helyben maradás ösztönzése - Földrajzi és etnikai fókusz miatt korlátozott hatás - Innovatív szemlélet, EU-trendekhez igazodás - Helyi közösségek bevonása - Finanszírozási függőség, megvalósítás korlátai
Egán Ede gazdaságfejlesztési program (2016–)	<ul style="list-style-type: none"> - Versenyképes és fenntartható desztináció kialakítása - Gazdasági, társadalmi és környezeti célok integrálása 	<ul style="list-style-type: none"> - Desztinációmenedzsment - Tematikus útvonalak (bor-, gasztró- és kulturális turizmus) - Egységes arculat, marketing - Digitalizáció és humán erőforrás-fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiemelt, önálló prioritás - Fenntarthatóság és közösségépítés - Határon átnyúló együttműködések 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovatív szemlélet, EU-trendekhez igazodás - Helyi közösségek bevonása - Finanszírozási függőség, megvalósítás korlátai
Kárpátaljai magyar turizmusfejlesztési stratégia (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Versenyképes és fenntartható desztináció kialakítása - Gazdasági, társadalmi és környezeti célok integrálása 	<ul style="list-style-type: none"> - Desztinációmenedzsment - Tematikus útvonalak (bor-, gasztró- és kulturális turizmus) - Egységes arculat, marketing - Digitalizáció és humán erőforrás-fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiemelt, önálló prioritás - Fenntarthatóság és közösségépítés - Határon átnyúló együttműködések 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovatív szemlélet, EU-trendekhez igazodás - Helyi közösségek bevonása - Finanszírozási függőség, megvalósítás korlátai

Forrás: a szerző szerkesztése

Összességében elmondható, hogy a turizmus fejlesztése mindhárom szinten megjelent, de eltérő hangsúlyokkal: az állami dokumentumokban inkább a vidékfejlesztés eszközeként, az Egán Ede Programban a közösségi identitás megerősítésének és a gazdaság diverzifikációjának az eszközeként, míg a magyar turizmusfejlesztési stratégiában a regionális versenyképesség és fenntarthatóság pilléréként. Ez a többpólusú stratégiai környezet egyszerre jelent lehetőséget és kihívást: lehetőséget a források és tapasztalatok szinergiája terén, de kihívást az intézményi koordináció és a politikai érdeklentétek kezelésében. Az 1. ábra egy egyszerű háromszögdiagram, amely a három stratégiai szint eltérő, de egymást kiegészítő funkcióit mutatja be.

1. ábra: Kárpátalja fejlesztési stratégiáinak háromszögmodellje (2014–2027)
Triangle model of development strategies for Transcarpathia (2014–2027)



Forrás: a szerző szerkesztése

- Magyar turizmusfejlesztési stratégia (KMTT): a fenntartható, versenyképes desztináció kialakítását, a digitalizációt és a határon átnyúló együttműködést hangsúlyozza.
- Ukrán állami tervek: a makroszintű gazdasági és infrastrukturális fejlesztésekre, a decentralizációra és a külföldi befektetők bevonására fókuszált.
- Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program: a magyar közösség gazdasági megerősítését és a falusi turizmus támogatását célozta.

A háromszög azt érzékelteti, hogy a három stratégia nem versenytárs, hanem egymást kiegészítő keret, ami összehangolt működés esetén tudja biztosítani a turizmus fenntartható fejlődését.

A kérdőíves felmérés eredményei

A 200 kiküldött kérdőívből 140-et töltöttek ki, ami 70 százalékos válaszadási rátának felel meg. A 140 válasz(adó) vizsgálata betekintést nyújt a turizmusfejlesztés helyi megítélésébe.

Válaszadói profil

A kérdőívek elemzése alapján a kitöltők 46 százaléka turisztikai szolgáltató, 28 százaléka önkormányzati szakember, a fennmaradó rész civil szervezeti vagy egyéni vállalkozói háttérrel rendelkezik. Területileg a minta kiegyenlített, a hegyvidéki járások némileg felülreprezentáltak. A válaszadók nemzetiségi megoszlása 51% (71) ukrán és 49% (69) magyar.

A fejlesztési dokumentumok ismertsége

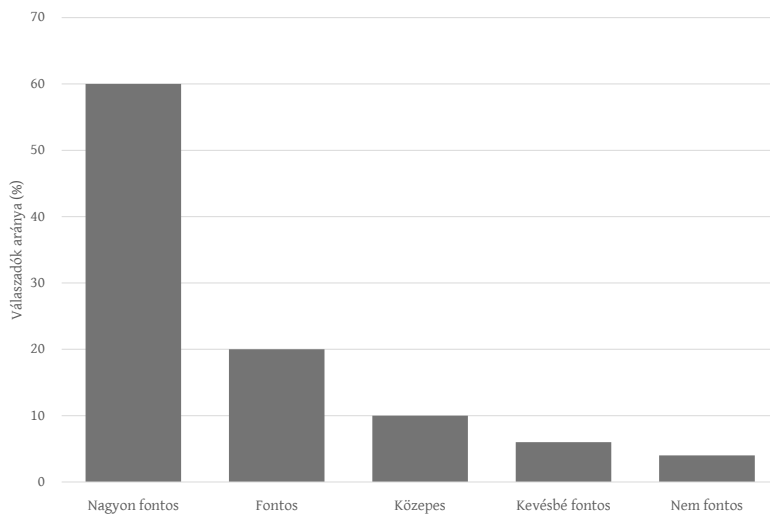
A megyei stratégiát a válaszadók 52 százaléka ismeri, de csak 23% olvasta részletesen. Az Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program és a Kárpátaljai Magyar Turisztikai Tanács stratégiája jóval ismertebb a magyar közösségek körében (78%, illetve 64% ismeri legalább részleteiben).

A kérdőívet kitöltő válaszadók döntően személyes ismeretségi körükből szerzik be a fejlesztési tervekkel kapcsolatos információkat. Ez arra utal, hogy a hivatalos kommunikáció hiányos, és a helyi önkormányzatok, valamint a megyei vezetés nem fordít kellő figyelmet a széles körű tájékoztatásra. Ez az elszigeteltég akadályozza a projektek közötti szinergiákat és a tapasztalatcserét, ami a stratégiai tervek megvalósításának hatékonyságát is csökkenti.

A nemzetközi források szerepe

A kérdőív adatai szerint a megkérdezettek döntő többsége kiemelkedően fontosnak tartja a nemzetközi források bevonását a turizmus fejlesztésébe (2. ábra). A válaszadók szerint az ilyen források biztos anyagi pillért nyújtanak a vállalkozások számára, felgyorsítják a fejlesztéseket, és elősegítik az innovációkat. Az állami és helyi források ugyanis gyakran korlátozottak és bizonytalanok, ami lassíthatja a régió gazdasági növekedését.

2. ábra: A nemzetközi források fontossága a turizmus fejlesztésében (n=140)
The importance of international resources in tourism development



Forrás: a szerző szerkesztése

A megkérdezettek 87 százaléka a nemzetközi finanszírozást tartja a fejlesztések kulcsának. Az EU Interreg és a magyar állami támogatások a legfontosabb forrásokként szerepelnek. A válaszokból kiderült, hogy a külföldi tőke nemcsak közvetlenül generál bevételeket, hanem közvetetten is ösztönzi a belső tőke mozgását, ezzel vonzóbbá téve a régiót a helyi befektetők számára. Ugyanakkor egy kisebb csoport – főként a 2022 után Ukrajna keleti régióiból Kárpátaljára áttelepültek – bizalmatlanabb az ilyen források biztonságát illetően.

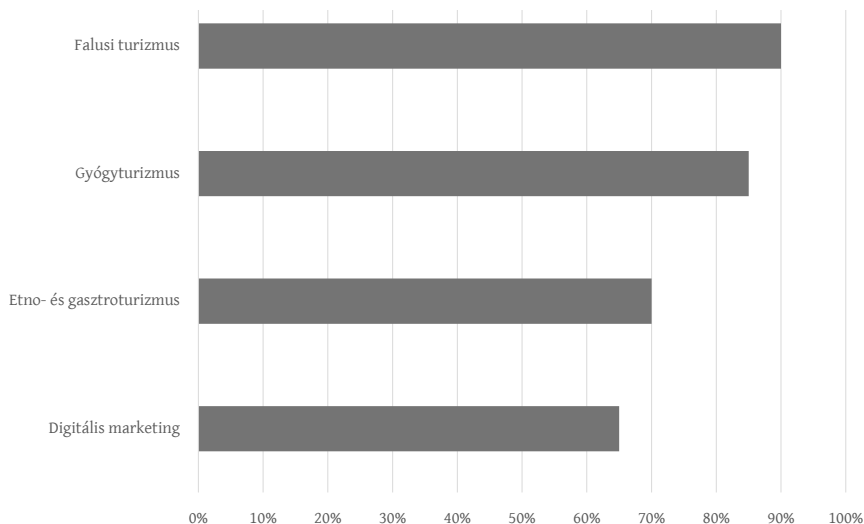
Fejlesztési prioritások

A válaszadókra bízott nyílt kérdésre adott válaszok alapján a falusi turizmus és a gyógyturizmus a két legmagasabb fejlesztési prioritással bíró terület a turizmusfejlesztésben, ezt követi az etno- és gasztroturizmus. A digitális marketing és online foglalási rendszerek fejlesztését a válaszadók 65 százaléka sorolta a három legfontosabb teendő közé (3. ábra).

A sávdiagram a megkérdezettek által legfontosabbnak tartott fejlesztési területeket ábrázolja (3. ábra). A falusi turizmus (90%) és a gyógyturizmus (85%) vezeti a listát, ami a térség természeti adottságait és a fenntartható vidéki élmények iránti keresletet tükrözi. Az etno- és gasztroturizmus (70%) szintén kiemelt, és a kulturális sokszínűség hasznosítását célozza. A digitális marketing és online foglalás (65%) a modern turisztikai versenyképesség elengedhetetlen feltétele. A nyitott kérdésre kapott szöveges válaszok alapján az etno- és gasztroturizmus (például borútvonalak Beregszász környékén, mézkóstoló túrák Ökörmezőn) a

helyi hagyományok megőrzését és a határon átnyúló kulturális kapcsolatok erősítését is szolgálja. A vendéglátás és a szállásadás fejlesztése alapvető feltétele a látogatói elégedettség biztosításának, míg a gyógyturizmus a térség egyedülálló termálvizeire és természeti adottságaira épít. A falusi turizmus az Egán Ede Alapítvány pályázatain keresztül már eddig is jelentős fejlődésen ment keresztül, de további lehetőségek rejlenek benne.

3. ábra: Főbb fejlesztési prioritások (többes választás is lehetséges)
Main development priorities



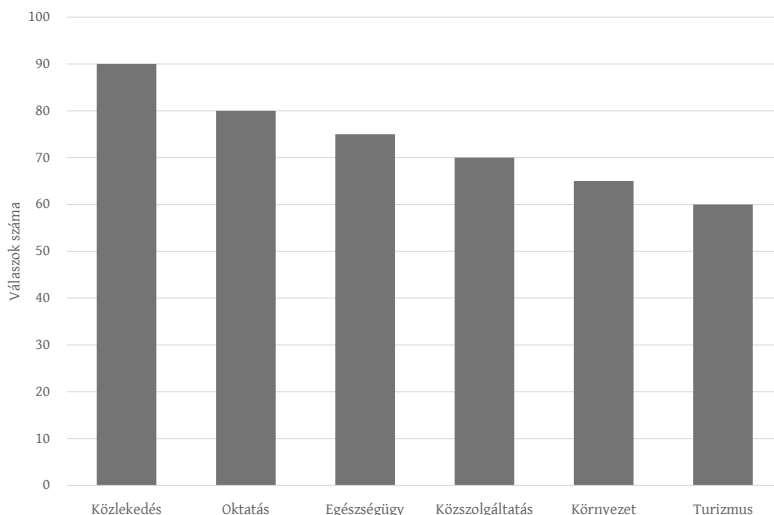
Forrás: a szerző szerkesztése

A jövőbeli fejlesztéseknek egyszerre kellene építeniük a hagyományokra és a digitális innovációkra. A Kárpátalja fejlesztését célzó kérdőíves felmérés részletes elemzése rávilágított arra, hogy a válaszadók a régióban milyen ágazatok fejlesztését tartják elsődlegesnek (4. ábra), és mennyire ítélik fontosnak a határokon átnyúló együttműködések. Az eredmények több szempontból is tanulságosak, mivel nem csupán a gazdasági, hanem a társadalmi, kulturális és infrastrukturális tényezőkre is kiterjednek. A válaszadók többsége úgy véli, hogy a stratégiai tervezés során nem elegendő csupán a rövid távú projektekre összpontosítani; olyan hosszú távú megoldásokra van szükség, amelyek képesek biztosítani a régió fenntartható fejlődését és versenyképességét.

A válaszadóknak rangsorolniuk kellett a megadott ágazatokat aszerint, hogy melyek illenek bele egy fejlesztési tervbe. A közlekedési infrastruktúra fejlesztése az egyik legkritikusabb kérdésként jelent meg. A megkérdezettek kiemelték, hogy az úthálózat állapota és a közösségi közlekedési rendszerek fejletlensége komoly akadályt jelent a gazdasági növekedés, a turizmus és a mindennapi élet számára. A korszerű, biztonságos közlekedési hálózat megteremtése nélkül – különösen

az Európai Unió határán elhelyezkedő területeken – a térség nem tudja kihasználni a földrajzi adottságait. Ezzel összefüggésben a határokon átívelő együttműködések szerepe is kulcsfontosságú, hiszen a határ menti infrastruktúra-fejlesztések csak nemzetközi koordináció révén lehetnek hatékonyak.

4. ábra: Stratégiai tervbe foglalandó ágazatok (többes választás is lehetséges)
Sectors to be included in the strategic plan



Forrás: a szerző szerkesztése

Második legfontosabb terület az oktatás és egészségügy fejlesztése. A szakemberhiány és a fiatal generáció elvándorlása olyan problémák, amelyek hosszú távon veszélyeztetik a régió fejlődését. A megkérdezettek jelentős része szerint az oktatási intézmények korszerűsítése, valamint a képzési lehetőségek bővítése alapvető lépés a helyi munkaerő megtartása érdekében. Hasonlóképpen, az egészségügyi szolgáltatások fejlesztése elengedhetetlen a lakosság életminőségének javításához és a népességmegtartó képesség fenntartható erősítéséhez.

A válaszokból az is kiderült, hogy a környezetvédelem és a turizmus fejlesztése szorosan összefügg. Kárpátalja gazdag természeti kincsekben, amelyek megőrzése nemcsak ökológiai, hanem gazdasági érdek is. Az ökoturizmus fellendítése új bevételi forrásokat teremthet, miközben a természeti értékek védelmét is szolgálja. A turizmus fejlesztése ugyanakkor csak akkor lehet sikeres, ha a helyi közösségek részt vesznek a tervezésben és a megvalósításban.

A határokon átnyúló együttműködések fontosságát szinte minden megkérdezett hangsúlyozta. A magyar és az ukrán ajkú válaszadók egyaránt kiemelték, hogy a nemzetközi partnerségek erősítik a gazdasági kapcsolatokat, elősegítik a tudástranszfert és hozzájárulnak az innovációhoz. Ezek az együttműködések új piacokat nyitnak, ösztönzik a befektetéseket, valamint elősegítik a közös infra-

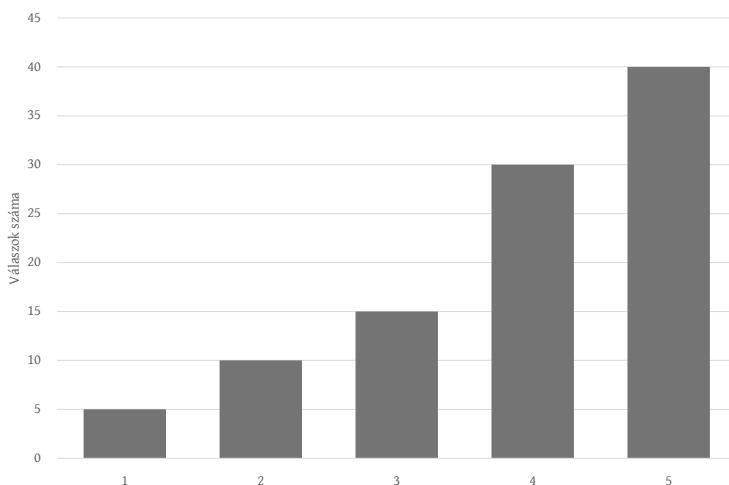
strukturális és kulturális projektek megvalósítását. Többen rámutattak arra is, hogy a határ menti régiók számára különösen fontos a csatlakozás az Európai Unió programjaihoz, mivel ezek biztosítják a pénzügyi forrásokat a fejlesztésekhez.

A kérdőíves felmérés eredményei azt is megmutatták, hogy a válaszadók többsége egyértelműen a legmagasabb fontossági szintet jelölte meg, amikor a határokon átnyúló együttműködések szerepéről kérdeztük. Ezt a tényezőt nemcsak gazdasági, hanem kulturális és társadalmi szempontból is meghatározónak tekintik. A közös projektek lehetőséget adnak a régió identitásának erősítésére, a történelmi és kulturális értékek megőrzésére, valamint a kölcsönös megértés és bizalom elmélyítésére. Mindez különösen fontos a jelenlegi geopolitikai helyzetben, amikor a régió stabilitása és fejlődése a nemzetközi együttműködésekben is múlik.

A stratégiai fejlesztési terv elkészítéséhez a válaszadók szerint már nem elegendő egy egyszerű SWOT-analízis. Komplex, többretegű kutatásokra és alapos igényfelmérésekre van szükség. A statisztikai adatok elemzése, a korábbi fejlesztési tervek eredményességének vizsgálata, valamint a széles körű közvéleménykutatás mind-mind nélkülözhetetlen a sikerhez. A regionális stratégiai terv illeszkedése az országos és más ukrajnai régiók terveihez szintén fontos kérdés, amely megosztja a válaszadókat: egyesek szerint elengedhetetlen az országos szintű koherencia, míg mások a helyi sajátosságok elsődlegességét hangsúlyozzák.

A felmérés egyik érdekes tapasztalata, hogy a válaszadók szinte teljes egyetértésben hangsúlyozták a helyi közösségek kulcsszerepét a stratégiai tervek végrehajtásában (5. ábra).

5. ábra: A helyi közösségek szerepének fontossága a fejlesztési tervben (n=140)
The importance of the role of local communities in the development plan



Forrás: a szerző szerkesztése

Önkormányzatok és nonprofit szervezetek nélkül a nemzetközi programokhoz történő csatlakozás és az EU-források elnyerése elképzelhetetlen. A válaszadók több mint 80 százaléka az egytől ötig terjedő skálán a legmagasabb értékelést adta a helyi közösségek szerepének, ami egyértelművé teszi, hogy a fenntartható fejlődés csak az érintettek bevonásával valósulhat meg.

Az összehasonlító vizsgálat rámutatott arra, hogy a kárpátaljai turizmusfejlesztés nagymértékben függ a nemzetközi támogatásoktól és a helyi közösségek részvételétől. Míg az ukrán állami stratégiák átfogóbb kereteket biztosítanak, a magyar közösségi programok jobban illeszkednek a helyi szükségletekhez, gyorsabban reagálnak a válságokra, és hatékonyabban vonják be a szereplőket. A jövőbeli fejlesztésekben kulcsfontosságú lesz a két szint közötti koordináció, az információáramlás javítása és a fenntartható, környezetbarát megoldások előtérbe helyezése.

Következtetések

A Kárpátalja turizmusát vizsgáló kutatás egyik fontos tanulsága, hogy a térség idegenforgalmi fejlődése egyszerre függ a nemzetközi támogatási környezet stabilitásától, a helyi közösségek alkalmazkodóképességétől és a különböző szintű fejlesztési stratégiák összehangolásától. A dokumentumelemzés és a kérdőíves felmérés egyaránt azt mutatta, hogy bár az ukrán megyei és állami tervek átfogó keretrendszerrel biztosítanak, a magyar közösségi kezdeményezések – az Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program és a Kárpátaljai Magyar Turisztikai Tanács (KMTT) stratégiája – rugalmasabban reagálnak a helyi igényekre.

Az ukrán megyei stratégiák 2014–2020 és 2021–2027 közötti változatai is a regionális gazdaság diverzifikációjának eszközeként kezelik a turizmust. A 2027-ig szóló dokumentum erősebben integrálja a fenntarthatósági és digitalizációs szempontokat, valamint hangsúlyosabb szerepet ad a közösségi részvételnek. Ezzel szemben az Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program és a KMTT stratégia specifikus, helyi adottságokra építő projekteket fogalmaz meg, például a bor- és gasztroturizmus, a falusi vendéglátás vagy az etno-kulturális kínálat fejlesztését. A magyar kezdeményezések egyik legnagyobb erőssége a határon átnyúló kapcsolatrendszer, amely lehetőséget ad a magyarországi, szlovákiai és romániai piaci kapcsolatok bővítésére.

A kérdőíves felmérés alátámasztja a dokumentumelemzés következtetéseit. A megkérdezettek 87 százaléka kiemelte a nemzetközi források – elsősorban az EU Interreg programok és a magyar állami támogatások – jelentőségét. A válaszadók több mint fele ugyanakkor jelezte, hogy az ukrán megyei stratégia kevésbé ismert, míg a magyar közösségi programok szélesebb körben terjedtek el. Ez a különbség arra utal, hogy a helyi közösségek bevonása és a kommunikáció hatékonysága kulcsfontosságú a fejlesztési tervek sikerében, és egyben rámutat arra is, hogy a magyar közösségi programok aktívabbak a médiaorgánumban, és nem ütköznek nyelvi nehézségekbe sem.

A fejlesztési prioritások között a falusi és gyógyturizmus vezető szerepe egyértelmű. Ez összhangban áll a térség természeti adottságaival és a fenntartható turizmus iránti növekvő kereslettel. Ugyanakkor a digitális marketing és az online foglalási rendszerek kiépítése még kezdeti fázisban van, holott a nemzetközi trendek alapján ezek a versenyképesség alapvető feltételei. A kutatás alapján az alábbi főbb következtetések vonhatók le:

- Nemzetközi támogatások nélkül a turizmusfejlesztés jelenlegi helyzete nem fenntartható Kárpátalján. A megyei és helyi stratégiák egyaránt támaszkodnak külső finanszírozásra, amelynek kiszámíthatósága döntő a hosszú távú tervezéshez. A geopolitikai környezet ugyanakkor bizonytalanságokat hordoz, így a forrásdiverzifikáció kulcsfontosságú.
- A helyi közösségek bevonása a siker előfeltétele. A KMTT-stratégia és az Egán Ede Gazdaságfejlesztési Program magasabb ismertsége és elfogadottsága részben annak köszönhető, hogy a döntéshozatalba közvetlenül vonják be a helyi szereplőket. Az állami tervek e téren javuló tendenciát mutatnak, de a participáció erősítése továbbra is szükséges.
- A turizmus a gazdasági válságkezelés egyik eszköze lehet. A válaszadók jelentős része a turizmusban, különösen a határ menti kereskedelem és a szolgáltatóipar élénkítésében a helyi gazdaság talpra állításának lehetőségét látja.
- A digitális fordulat elkerülhetetlen. A nemzetközi turisztikai piaci versenyképességhez elengedhetetlen az online jelenlét, a foglalási platformok és a digitális marketing fejlesztése, melyek a megyei és a közösségi stratégiákban is nagyobb hangsúlyt igényelnek.

A vizsgálat korlátai közé tartozik a nem reprezentatív mintavétel, mely az Ukrajnában kormányrendeleti úton hatályos adatszolgáltatási korlátozás eredménye. Ugyanakkor a 140 fős, széles körű szakmai spektrumot lefedő kérdőív lehetővé tette a turizmusfejlesztés aktuális helyi percepciójának feltárását és helyzetértékelését. A helyi vezetők és vállalkozók véleményének mélyebb megismerése érdekében a kutatást a jövőben érdemes nagyobb, statisztikailag reprezentatív mintán megismételni, valamint kvalitatív interjúkkal kiegészíteni a felmérést.

Javaslatok

A térség fenntartható turizmusfejlesztése kapcsán az alábbi stratégiai irányok fogalmazhatók meg:

- A koordináció erősítése az ukrán állami és a magyar közösségi tervek között: rendszeres konzultációs fórumokra, közös projektervezésre és adatmegosztásra van szükség.
- Forrásdiverzifikáció: az EU-alapok és a magyar állami támogatások mellett célszerű további nemzetközi donorok, például ENSZ-ügynökségek vagy privat befektetők bevonása.

- A fenntarthatósági kritériumok beépítése: kiemelten fontos az ökoturisztikai projektek környezetvédelmi és társadalmi hatásainak monitorozása.
- Digitális kompetencia fejlesztése: a témához kapcsolódó képzési programok és technológiai támogatások szükségesek a helyi vállalkozások számára.

Összegzésként megállapítható, hogy Kárpátalja turizmusa komoly lehetőségekkel rendelkezik, de a külső finanszírozástól való függés, a politikai instabilitás és az infrastrukturális hiányosságok miatt a fejlődés csak átgondolt, többszintű, kooperatív stratégia mellett lehet sikeres. Az ukrán megyei és a magyar közösségi tervek összehangolása, a nemzetközi források bővítése, valamint a helyi szereplők aktív bevonása képezi azt a három pillért, amelyre a következő évek turizmusfejlesztési politikájának épülnie kell. Amíg azonban az országban nem áll helyre a béke, addig az állami források elsődlegesen nem a turizmust célozzák, így a fent említett tervek folytonossága és kivitelezése is igen kérdéses helyzetben van.

Irodalom

- Abonyiné Palotás J. (2006): Az infrastruktúra és turizmus néhány összefüggése. In: Kókai S. (szerk.): *Földrajz és turizmus. Tanulmánykötet Dr. Hanusz Árpád 60. születésnapjának tiszteletére*. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza, 15–23.
- Aubert A. (szerk.) (2007): *A térségi turizmuskutatás és tervezés módszerei, eredményei*. Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Földrajzi Intézet, Pécs
- Beeton, S. (2006): *Community Development through Tourism*. Landlinks Press, Collingwood <https://doi.org/10.1071/9780643093881>
- Berghauer S. (2012): *A turizmus, mint kitérésipont Kárpátalján (?) (Értékek, remények, lehetőségek Ukrajna legnyugatibb megyéjében)*. Doktori (PhD) értekezés. PTE TTK Földtudományok Doktori Iskola, Pécs
- Csiszmodej, J. (2022): *Формування стратегії розвитку туризму в Закарпатті (з урахуванням досвіду європейських країн)*. A turizmus fejlesztési stratégiájának kialakítása Kárpátalján (az európai országok tapasztalatainak figyelembevételével). *Міжнародний науковий вісник*, 1-2., 174–187.
- Fejes N. (2023): *A magyarországi és az EU-s fejlesztési források szerepe Kárpátalja megyehatárokon átnyúló fejlesztéspolitikai kapcsolataiban*. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest
- Hanusz Á. (1996): A Felső-Tiszavidék idegenforgalmi fejlesztése, különös tekintettel Kárpátaljára. In: Pál Á., Szónokyné Ancsin G. (szerk.): *Határon innen – határon túl: Nemzetközi Földrajzi Tudományos Konferencia*. JATE Gazdasági Földrajzi Tanszék, Szeged, 275–287.
- Hanusz Á. (2002): Falusi turizmus és a gasztronómiai hagyományápolás lehetőségei Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. In: Frisnyák S. (szerk.): *A Nyírség és a Felső-Tisza-vidék történeti földrajza: a Nyíregyházán 2001. október 29-30-án megtartott tudományos konferencia előadásai*. Nyíregyházi Főiskola Földrajz Tanszék, Nyíregyháza, 187–195.
- Hanusz Á. (2005): Adatok és tények Kárpátalja turizmusáról. *Természettudományi Közlemények*, 5., 125–140.
- Mironenko, V. V. (2022): *Тенденції та перспективи розвитку туризму Закарпатської області*. A Kárpátaljai régió turizmusának fejlődési tendenciái és kilátásai. Diplomamunka. Nemzeti Repülőmérnöki Egyetem, Kijev, Ukrajna <https://er.nau.edu.ua/itemsf8ddd0af-c2ff-4687-ab12-4ade8dace122/full> (Letöltés: 2026. 06. 09.)
- Simon D. (2023): *Turizmusfejlesztési lehetőségek Kárpátalja magyarlakta területein*. Szakdolgozat. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem, Beregszász, Ukrajna <https://dspace.kme.org.ua/items/05f7f173-01fd-4b66-98f6-90cff7902ed1> (Letöltés: 2026. 06. 09.)

- Stepanenko, O. (2019): *Regional Development in Ukraine: Challenges and Opportunities*. Kyiv University Press
- Süli-Zakar, I. (2003): A határ menti területek (külső perifériák) fejlesztésének kérdései. In: Süli-Zakar I. (szerk.): *A terület- és településfejlesztés alapjai*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs, 231–268.
- Tarpai J. (2013): *A természeti és társadalmi erőforrások szerepe Kárpátalja turizmusfejlesztésében és hatása a területfejlesztésre*. Doktori (PhD) értekezés. PTE TTK Földtudományok Doktori Iskola, Pécs

Online források

- Carpathia.gov.ua (2020/2021): <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/ekonomichnij-blok/regionalni-programi-rozvitku> (Letöltés: 2024. 03. 18.)
- Határtalan Gazda (2024): „Egán Ede” Kárpátaljai Gazdaságfejlesztési Központ Jótékonyági Alapítvány <https://hatartalangazda.kormany.hu/egan-ede-karpataljai-gazdasagfejlesztési-kozpont-jotekonyagi-alapitvany?utm> (Letöltés: 2024. 03. 18.)
- KMKSZ (2016): *Mezőgazdaság - „Egán Ede” Kárpátaljai Gazdaságfejlesztési Központ* <https://kmsz.com.ua/2016/07/19/mezogazdasag-egan-ede-karpataljai-gazdasagfejlesztési-kozpont/?utm> (Letöltés: 2024. 03. 18.)
- KMTT (2019): *A kárpátaljai magyarság turizmusfejlesztési stratégiája*. Gáborprint, Beregszász https://real.mtak.hu/108939/1/Strategia_1_e-pub.pdf (Letöltés: 2026. 06. 09.)