

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Шаровської Марії Богданівни

академічної групи 281М-22з-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління розвитком туризму на місцевому рівні (на прикладі
Солонянської селищної територіальної громади)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Гончарук Н. Т.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О. В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління розвитком туризму на місцевому рівні (на прикладі Солонянської селищної територіальної громади)».

110 с., 4 табл., 11 рис., 3 додатки, 120 джерел.

ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ТУРИЗМ, УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, РЕФОРМА, РОЗВИТОК, СЕЛИЩНА РАДА, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління туризмом на місцевому рівні в Україні.

Предмет дослідження – управління розвитком туризму на місцевому рівні на прикладі Солонянської селищної територіальної громади.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо подальшого удосконалення управління розвитком туризму в Солонянській селищній територіальній громаді.

У першому розділі досліджено теоретичні та правові засади управління туризмом на місцевому рівні.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану управління туризмом на місцевому рівні. Зокрема, охарактеризовано систему управління туризмом в Україні; визначено особливості управління туризмом у Солонянській селищній територіальній громаді.

У третьому розділі визначені напрями та механізми подальшого удосконалення управління туризмом на місцевому рівні та розроблені практичні рекомендації щодо розвитку туризму та удосконалення управління цією сферою в Солонянській селищній територіальній громаді.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення, суб'єкти туристичної діяльності.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Tourism development management at the local level (on the case of Solone territorial community)».

110 pages, 4 tables, 11 figures, 3 applications, 120 sources.

TERRITORIAL COMMUNITY, LOCAL GOVERNMENT, TOURISM, TOURISM MANAGEMENT, DECENTRALIZATION, REFORM, DEVELOPMENT, VILLAGE COUNCIL, FOREIGN EXPERIENCE.

Object of research – social relations that arise in the process of managing tourism at the local level in Ukraine.

Subject of research – management of tourism development at the local level on the example of the Solone territorial community.

The purpose of research – scientific substantiation of theoretical and development of practical recommendations regarding the further improvement of tourism development management in the Solone territorial community.

In the first section examines the theoretical and legal foundations of tourism management at the local level. foundations of civil service.

The second section, an analysis of the current state of tourism management at the local level is carried out. In particular, the system of tourism management in Ukraine is characterized; the peculiarities of tourism management in the Solone settlement territorial community are determined.

In the third section, directions and mechanisms for further improvement of tourism management at the local level are defined and practical recommendations for the development of tourism and improvement of management of this sphere in the Solone settlement territorial community are developed.

The sphere of practical application of the results of the work is local self-government bodies, bodies of self-organization of the population, subjects of tourist activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	8
1.1. Сутність поняття, принципи та методи управління туризмом на місцевому рівні.....	8
1. 2. Управління туризмом як об’єкт наукових досліджень.....	22
1. 3. Нормативно-правові засади управління туризмом.....	34
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ.....	47
2.1. Система управління туризмом в Україні.....	47
2.2. Загальна характеристика та туристичний потенціал Солонянської селищної територіальної громади.....	57
2.3. Особливості управління туризмом у Солонянській селищній територіальній громаді.....	67
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ	76
3.1. Управління розвитком туризму на місцевому рівні в зарубіжних країнах: досвід для України.....	76
3.2. Напрями удосконалення управління туризмом на місцевому рівні в Україні.....	87
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку туризму та удосконалення управління цією сферою в Солонянській селищній територіальній громаді.....	98
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

У результаті проведення децентралізаційної реформи в Україні територіальні громади отримали достатньо широкі можливості та повноваження. Водночас, зросла і їх відповідальність за місцевий соціально-економічний розвиток.

Перспективним та потужним чинником економічного зростання територіальних громад та країни в цілому є туризм. За оцінкою Всесвітньої туристичної організації внесок туризму до світового ВВП з урахуванням непрямого ефекту становить 10 %. Загальна кількість робочих місць, що прямо або опосередковано стосуються сфери туризму, становить 11 %, а розвиток туризму має безпосередній вплив на функціонування більш ніж 50-ти суміжних сфер економіки [103].

Україна, об'єктивно маючи всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму (особливості географічного положення в центрі Європи та рельєфу, сприятливий клімат, багатий природний, історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціал), суттєво відстає від розвинених країн світу за рівнем розвитку туристичної інфраструктури та якості туристичних послуг, що негативно впливає на рівень формування ВВП країни сферою туризму. Так, у розвинутих країнах світу частка внеску туристичної сфери у ВВП коливається в межах 10-12 %. На відміну від розвинених країн, внесок сфери туризму у ВВП нашої країни ніколи не перевищував 7,5 % [56, с. 4]. А за результатами 2020 р., коли глобальна пандемія COVID-19 справила непередбачуваний негативний вплив практично на всі сфери економічної діяльності світової господарської системи (а на туризм – особливо), внесок сфери туризму у ВВП України зменшився більше ніж у два рази – до 3,4 %. Військова агресія російської федерації проти нашої країни у 2022 р. спричинила ще більше падіння туристичної сфери.

Водночас, маючи потужний ресурсний потенціал туризм може стати одним із драйверів соціокультурного та економічного повоєнного відновлення регіонів та територіальних громад. Досягнення цієї мети, а також формування позитивного іміджу України, як країни, привабливої для туризму, зумовлює

необхідність удосконалення публічного управління туризмом, дієвість якого справляє визначальний вплив на успішність розвитку туризму. Адже, недосконалість нормативно-правової бази, відсутність чіткого розмежування функцій і повноважень у сфері управління туризмом між різними рівнями та органами публічної влади, недостатньо висока якість прийняття публічно-управлінських рішень, відсутність стратегій (програм, проєктів) регіонального і місцевого розвитку й розвитку сфери туризму та поєднаних галузей національного господарства, кадрові проблеми, обмеженість державно-приватного партнерства у цій сфері та інше є чинниками, що стримують розвиток туризму.

Отже, децентралізаційна реформа в Україні, недостатня розвиненість туризму в нашій країні та недосконалість публічного управління в цій сфері на всіх його рівнях, обумовлюють необхідність удосконалення управління туризмом на місцевому рівні, як найбільш наближеному до туристичних об'єктів та туристичної інфраструктури. Саме на місцевому рівні відбувається найбільша концентрація уваги щодо вирішення практичних проблем сфери туризму.

На дослідженні різноманітних аспектів управління розвитком туризму зосередили свої праці провідні вітчизняні науковці: Ю. Алексєєва, М. Біль, Н. Гончарук, С. Дубов, Г. Коледа, А. Левицький, Н. Леоненко, А. Мазаракі, Ю. Масюк, Н. Опанасюк, В. Стойка, Т. Тимошенко та ін.

За всієї різноманітності та численності наукових робіт, управління розвитком туризму на місцевому рівні в умовах проведення децентралізаційної реформи в Україні не було предметом комплексного дослідження, що обумовлює актуальність та своєчасність даного дослідження.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління туризмом на місцевому рівні в Україні.

Предмет дослідження – управління розвитком туризму на місцевому рівні на прикладі Солонянської селищної територіальної громади.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо подальшого удосконалення управління розвитком туризму в Солонянській селищній територіальній громаді.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність поняття, принципи та методи управління туризмом на місцевому рівні;
- проаналізувати нормативно-правові засади управління туризму на місцевому рівні;
- охарактеризувати вітчизняну систему управління туризмом;
- виявити особливості управління туризмом в Солонянській селищній територіальній громаді;
- узагальнити зарубіжний досвід управління розвитком туризму на місцевому рівні та виявити можливості використання його в Україні;
- визначити та обґрунтувати напрями та механізми подальшого удосконалення управління розвитком туризму в Солонянській селищній територіальній громаді.

У кваліфікаційній роботі, з метою розв'язання сформульованих задач та досягнення поставленої мети, використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальнонаукових методів дослідження. Системний підхід став основою всієї кваліфікаційної роботи і визначив напрями дослідження означеної проблематики. Діалектичний метод дав змогу здійснити всебічний аналіз системи управління розвитком туризму на місцевому рівні як об'єктивно існуючого явища та виявити його специфіку й особливості. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір інформації та визначено ступінь дослідження означеної проблематики в науковій літературі. Компаративний метод використано з метою розкриття подібних та відмінних ознак управління туризмом та місцевому рівні в зарубіжних країнах та виявлення можливостей використання кращих практик у цій сфері в Україні. Застосування методу прогнозування сприяло визначенню основних напрямів та механізмів подальшого удосконалення управління розвитком туризму на місцевому рівні та розробці практичних рекомендації щодо розвитку туризму та удосконалення управління цією сферою в Солонянській селищній територіальній громаді.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення, суб'єкти туристичної діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Сутність поняття, принципи та методи управління туризмом на місцевому рівні

Туризм у ХХІ ст. став соціальним і політичним явищем, яке значно впливає на світовий устрій і економіку багатьох країн і цілих регіонів [59, с. 12]. Нині туризм є однією з високодохідних галузей світової економіки, яка динамічно розвивається та виступає в числі найважливіших чинників соціально-економічного та культурного розвитку, що сприяють підвищенню рівня та якості життя населення країн світу. Економічна та соціальна значущість туризму на місцевому рівні визначається тим, що суб'єкти підприємницької діяльності у сфері туризму через свою діяльність сприяють всебічному розвитку місцевої економіки (зокрема, готельно-ресторанна сфера, торгівля, транспорт, будівництво, зв'язок тощо) і є вагомим джерелом наповнення місцевого бюджету.

Перш ніж перейти до аналізу управління розвитком туризму на місцевому рівні, на нашу думку, варто зупинитися на визначенні сутності основних понять означеної проблематики, а саме: «туризм», «управління розвитком туризму», «державне управління туризмом», «державне регулювання туризму», «публічне управління туризмом», «публічне управління туризмом на місцевому рівні».

Туризм – багатогранне явище, що поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти, має значний потенціал для постійного прогресу, тісно взаємодіє з багатьма галузями економіки, зумовлюючи його провідне місце у соціально-економічному житті країн і народів. Динамічний розвиток сфери туризму здійснює мультиплікаційний ефект на інші галузі економіки, в яких активізується інвестиційна діяльність та прискорюється обіг грошових коштів [118].

Поняття «туризм» уперше було прийняте ООН у 1954 р. й трактувався як активний відпочинок, що впливає на зміцнення здоров'я та фізичний розвиток

людини, пов'язаний з пересуванням за межі постійного проживання [8, с. 8]. Водночас, перше міжнародне визначення поняття «турист» з'явилося ще у 1937 р. у Комітеті експертів з питань статистики Ліги Націй. Туристом рекомендувалося вважати особу, якій властиві такі ознаки: пересування, тимчасове перебування у визначеному місці, відсутність зв'язку з працею і заробітком [8, с. 5].

Законодавче визначення туризму надається у ст. 1 Закону України «Про туризм», відповідно до якої: туризм – тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [85].

У трактуванні поняття «туризм», що надається у Методиці розрахунку обсягів туристичної діяльності, затвердженій спільним наказом Державної туристичної адміністрації України та Державного комітету статистики України від 12 листопада 2003 р. № 142/394, визначені часові терміни перебування туристів у місцях, що знаходяться за межами їх звичайного середовища, а саме: «туризм – це діяльність осіб, які здійснюють поїздки і перебувають у місцях, що знаходяться за межами їх звичайного середовища на термін від 24 годин до одного року, з будь-якою метою, але без здійснення діяльності, що оплачується з джерел, які знаходяться у місці відвідання» [60].

Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р [103] визначає, що туризм є одним із засобів реалізації зовнішньої політики держави та стає однією з основних галузей, що впливає на загальний стан і тенденції світової економіки.

Великий тлумачний словник сучасної української мови надає таке визначення поняття «туризм»: туризм – це 1) подорожі, які здійснюються за певними маршрутами по своїй країні або за кордоном; поєднують відпочинок з пізнавальною метою, у ряді випадків мають елементи спорту; 2) тимчасовий виїзд людини з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних або професійно-ділових цілях без зайняття оплачуваною діяльністю [10, с. 1276].

Аналіз наукової літератури за проблематикою дослідження засвідчив, що маючи довгу історію розвитку, туризм до теперішнього часу не отримав однозначного визначення. Серед науковців відсутнє єдине бачення трактування сутності туризму та його понятійного апарату. У зв'язку з цим у науковій літературі представлений досить широкий спектр трактувань даного поняття [6; 8; 31; 39; 110; 114; 118].

Зокрема, Г. Брусільцева та О. Зима вважають, що туризм можна розглядати в широкому та вузькому значенні. На думку науковців, у широкому розумінні до туризму належить будь-який маршрут переміщення громадян у просторі, який виходить за межі буденності або за рамки повсякденних справ (наприклад, виїзди в ліс, відвідування ярмарку та ін.). У вузькому значенні туристичними вважають всі спеціально організовані маршрути з переміщення громадян, які здійснюються за їх рахунок (або за рахунок організацій), окрім переміщень, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків. Якщо розглядати у вузькому значенні, туристичний бізнес провадять спеціальні організації (туристичні фірми, бюро, агентства та ін.), які є суб'єктами туристичної діяльності [8, с. 9-10].

Ряд науковців визначають туризм як феномен: господарський (економічний) (Стеченко) [114], економічного і соціального розвитку суспільства (М. Біль) [6], культурний (С. Задворний) [31], соціально-економіко-політичний (Т. Тимошенко) [110, с. 8] та ін.

Так, на думку колективу науковців на чолі з Д. Стеченком, туризм є господарським (економічним) феноменом, який поліпшує доходи суспільства і є масштабною сферою використання робочої сили [114, с. 37]. Водночас, науковці вважають, що туризм є не лише господарським феноменом, а й соціальним явищем, адже є складовою якості життєдіяльності і впливає на відновлення робочої сили та дає змогу зберігати національний колорит певної території.

У свою чергу, Т. Тимошенко вважає, що туризм є соціально-економіко-політичним феноменом [110, с. 8]. Дослідниця акцентує, що туризм є важливою складовою соціогуманітарної політики та глобальної технології соціокультурної індустрії і має особливе значення щодо формування й реалізації новітньої

концепції культурної економіки, стимулюючи цивілізаційний перехід від «економіки споживання» до «креативної економіки», «економіки вражень», «економіки знань», «економіки послуг», «економіки служіння», «солідарної економіки», сприяючи та активізуючи гуманітарний і освітній напрями розвитку особистості сучасної людини [110, с. 15].

За визначенням С. Задворного, туризм – багатогранний культурний феномен, який є одночасно засобом налагодження дієвих крос-культурних комунікацій між різноманітними спільнотами, їх інтеграції та інструментом збереження, популяризації самотності й унікальності кожної із спільнот [31].

О. Шуплат вважає, що поняття «туризм» має такі складові (рис. 1.1) [118].

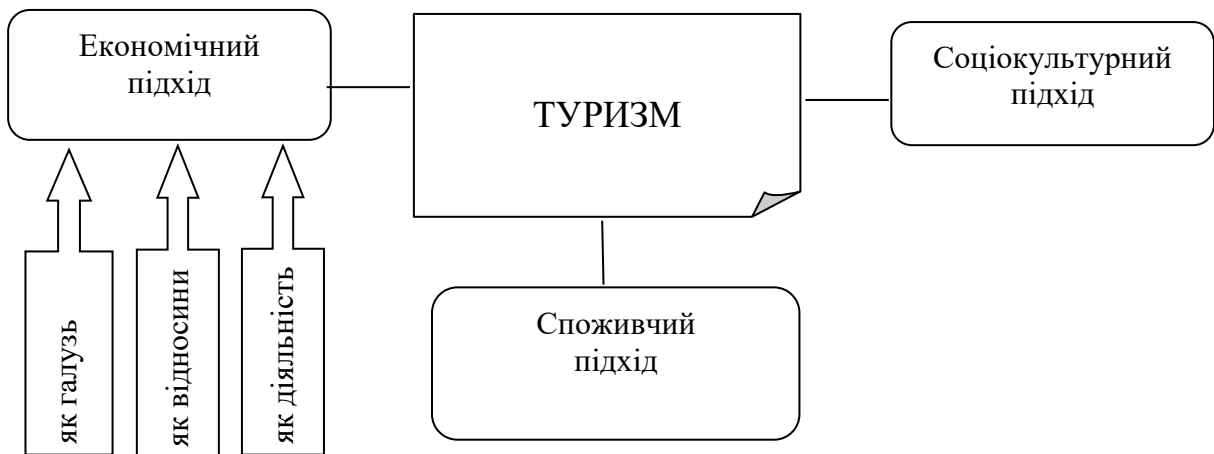


Рис. 1.1. Основні складові поняття «туризм»

У разі використання споживчого підходу під туризмом розуміється процес споживання послуг та товарів у вільний від роботи час за межами постійного місця проживання. Соціокультурне бачення туризму передбачає активний відпочинок з метою відновлення працездатності у поєднанні з оздоровчими, пізнавальними, спортивними та культурно-розважальними цілями. У свою чергу, економічний підхід визначає туризм як: галузь сфери послуг, де виробляються, реалізуються та споживаються послуги, пов'язані з організацією туристичних подорожей для людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання та не здійснюють оплачуваної діяльності в місці перебування; сукупність соціально-економічних відносин, що здійснюються на

платній основі; просторова різнопланова діяльність, яка стосується багатьох аспектів життя та різних сфер економіки. О. Шуплат вважає, що застосування економічного підходу при визначенні поняття «туризм» не тільки найбільш широке та всестороннє, але й дає якісно нову оцінку ролі туризму в сучасному суспільстві, що обумовлено, перш за все тим, що в цьому випадку у сферу туризму попадає широкий спектр відносин, діяльності та галузей, починаючи від рекламно-інформаційних послуг, транспорту, будівництва, сільського господарства, переробних галузей, і закінчуючи такими галузями, як освіта, охорона здоров'я, спорт та культура [118].

Окрему думку щодо визначення даного поняття має й Г. Коледа, яка вважає, що туризм доцільно розглядати й як «інструмент, явище, спосіб залучити увагу до суспільно значущих питань, таких як: збереження культурних та історичних пам'яток, підтримка та розвиток традицій та культури регіону, підвищення економічної спроможності території, підвищення безпеки та інвестиційної привабливості, суспільний добробут, покращення місцевої інфраструктури, як транспортної так і відпочинкової» [39, с. 48]. Дослідниця акцентує увагу на той факт, що комплекс дій, направлених на розвиток туризму, прямо та опосередковано покращує умови життя громади, а іноді й більшою мірою, ніж для туристів.

У свою чергу, М. Біль, комплексно досліджуючи механізми державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні, визначила, що у науковій літературі та вітчизняних нормативно-правових документах існують й інші підходи до визначення поняття «туризм». Науковець зазначає, що дане поняття визначають як:

- явище (М. Борушак, О. Любіцева, І. Мініч, О. Моран та ін.);
- процес (Закон України «Про туризм», Н. Жукова та ін.);
- вид економічної діяльності, галузь національної економіки (В. Безносок, Л. Михайлишин, О. Моран, В. Полюга та ін.);
- сфера діяльності держави (Модельний закон про туристичну діяльність, В. Полюга та ін.);
- технологія реалізації потреб (В. Полюга та ін.);

– сфера суспільного життя, діяльності осіб, що здійснюють подорож (М. Гнатюк, А. Єфремов, Н. Опанасюк, О. Шаптала та ін.) [6, с. 11].

Туризм є багатогранним, специфічним і досить складним об'єктом публічного управління, який у сучасних умовах набуває особливого стратегічного значення для повоєнної відбудови та соціально-економічного розвитку України, її регіонів та територіальних громад. Нам імпонує твердження Н. Гончарук та Г. Коледи, які зазначають, що «забезпечення прискореного розвитку сфери туризму в умовах децентралізації та розширення повноважень місцевих органів публічної влади сприятиме комплексному розвитку територій, зокрема створенню сприятливих умов для залучення інвестицій в розбудову туристичної інфраструктури, формуванню позитивного іміджу України як країни, привабливої для туризму» [16, с. 95].

Наступне поняття, трактування якого доцільно розглянути відповідно до предмету нашого дослідження – «управління розвитком туризму». Дане поняття має три складові «управління», «розвиток» та «туризм». Розглянувши поняття «туризм», коротко зупинимося на визначенні понять «управління» та «розвиток». У теоретичному та практичному аспектах «управління» являє собою цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Як визначають автори «Енциклопедії державного управління», управління – це «1) діяння, яке призводить до змін стану якогось об'єкта; 2) вплив на об'єкт, систему, процес тощо з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети» [28, с. 675].

У Великому тлумачному словнику української мови поняття «розвиток» розглядається як процес переходу з одного якісного стану в інший, більш досконалий [10, с. 1043]. У свою чергу, автори термінологічного словника «Публічне управління» трактують дане поняття як «процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших змін у певних сферах, галузях або на певних територіях» [89, с. 157].

Нам імпонує визначення поняття «управління розвитком туризму», що надається Ю. Масюк, а саме: управління розвитком туризму – це постійний

динамічний процес, метою якого є забезпечення реалізації цілей розвитку туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях в умовах нестабільного та динамічного середовища з використанням та нарощенням існуючого туристичного потенціалу в довгостроковій перспективі [57, с. 6]. На думку дослідниці, кінцевим результатом цього процесу є розробка та реалізація стратегії розвитку туризму держави загалом, а його основними інструментами виступають функції, принципи, методи та завдання.

Суб'єктом управління розвитком туризму є органи публічної влади, а об'єктом – туристичні підприємства (туристичні агенти та оператори), а також інші підприємства та організації, що беруть участь у формуванні туристичного продукту, обслуговуванні та задоволенні потреб туристів. Практика показує, що розвиток туризму прямо пропорційно залежить від ефективності управління даною сферою на різних рівнях та рівня підтримки з боку держави [58].

Аналіз наукової літератури засвідчив, що досліджуючи вплив держави на розвиток туризму науковці оперують поняттями «державне управління туризмом» та «державне регулювання туризму». До того ж, в якості синонімів використовуються «туризм», «туристична галузь», «сфера туризму».

Так, досліджуючи механізми державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні М. Біль виокремлює «державне управління туристичною галуззю» та «державне регулювання туристичної галузі». Державне управління туристичною галуззю пропонується розглядати як вид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований вплив на систему відносин на ринку туристичних послуг із метою його збалансованого розвитку через дієвий механізм державного управління [6, с. 26]. Метою державного управління туристичною галуззю є: забезпечення прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, задоволення духовних потреб; забезпечення безпеки туризму, збереження цілісності туристично-рекреаційних ресурсів, охорони культурної спадщини; створення сприятливих умов туристичної діяльності; збереження історико-культурної спадщини, охорона навколишнього середовища. Державне регулювання туристичної

галузі визначається як сукупність засобів впливу суб'єктів управління на туристичну галузь, які мають практичну та функціональну спрямованість з метою досягнення стратегічних завдань у взаємодії з ринковим механізмом [6, с. 27].

На думку колективу науковців на чолі з А. Мазаракі, державне регулювання туризму – це здійснення державою комплексу заходів щодо регулювання та контролю за діяльністю в галузі туризму з метою забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, захисту навколишнього природного середовища, підвищення рівня туристичного обслуговування та забезпечення безпеки туризму тощо [36, с. 95-96].

У свою чергу, Ю. Алексеева «державне регулювання туристичної галузі» пропонує розглядати як сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на розвиток туристичної галузі і створення умов для ефективної співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора щодо розвитку туризму через різні механізми: адміністративні, організаційні, економічні, правові, екологічні тощо [1, с. 9].

Водночас, науковці акцентують, що відмінною особливістю державного регулювання від державного управління, є його взаємодія з ринковим механізмом, який формують попит, пропозиція, ціна та кон'юнктура. Отже, державне регулювання є дещо ширшим поняттям ніж державне управління [1, с. 9; 6, с. 27].

Як уже зазначалося вище, суб'єктом управління розвитком туризму є органи публічної влади, а не лише органи державного управління. До того ж, розвиток у другому десятилітті ХХІ ст. демократичного устрою, децентралізації влади та впровадження, за прикладом європейських країн, моделі публічного управління в Україні обумовили використання понять «публічне управління туризмом», та «публічне управління туризмом на місцевому рівні».

Перш за все, варто зазначити, що публічне управління – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації

управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [89, с. 144]. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності та ін.

Ознакою публічного управління в демократичному суспільстві є формування механізмів управління не згори донизу, а навпаки – знизу догори, із визначальною роллю громадськості. Тобто відбувається не односторонній вплив держави як суб'єкта управління на суспільство як об'єкт, а перехід до партнерських відносин між державою і суспільством [66, с. 48]. Така модель управління у сучасних умовах притаманна і сфері туризму в Україні.

Аналіз наукової літератури засвідчив наявність різних визначень понять «публічне управління туризмом» [1; 6; 19; 26; 46; 49; 110]. Водночас, на нашу думку, найбільш влучними є визначення, що надається С. Дубовим, який під поняттям «публічне управління у сфері туризму» розуміє регламентовану законами та іншими нормативними актами діяльність відповідних суб'єктів публічного управління, спрямовану на реалізацію законодавства у сфері туристичної діяльності шляхом прийняття адміністративних рішень та надання встановлених законами адміністративних послуг [26, с. 3-4].

У свою чергу, Г. Коляда надає визначення поняття «публічне управління сферою туризму на регіональному рівні», під яким розуміє «процес публічного управління всіма аспектами суспільного, економічного, культурного та, частково, політичного життя регіону стосовно організації процесів злагодженої роботи туристичних дестинацій, управлінські системи яких повинні прямувати до горизонтальної, мережевої взаємодії та включати всі зацікавлені сторони: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадянське суспільство [39, с. 4].

Узагальнюючи всі вище наведені визначення понять, на нашу думку, публічне управління туризмом на місцевому рівні – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків щодо формування та реалізації управлінських рішень у сфері туризму, з метою створення умов для розвитку туризму через різні механізми: адміністративні, організаційні, економічні, правові, екологічні тощо.

Визначальною умовою ефективності та результативності публічного управління сферою туризму є чіткий розподіл повноважень між органами влади на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також однозначне визначення повноважень і механізмів взаємодії консультативно-дорадчих та експертних органів з органами влади на всіх етапах розроблення, ухвалення й впровадження управлінських рішень в цій сфері.

Основними цілями публічного управління у сфері туризму є:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав;
- безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;
- збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові території;
- створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності [85].

Управління туризмом відбувається відповідно до певних принципів та з використанням конкретних методів.

Принцип (від лат. *principium* – початок, основа, виникнення, першоджерело) – основне вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, вихідні засади

пояснень чи керівництва до дії. Іншими словами, принципи – основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, державного устрою тощо [29, с. 489].

Публічне управління туризмом на місцевому рівні здійснюються перш за все відповідно до законодавчо визначених принципів здійснення місцевого самоврядування та принципів діяльності місцевих державних адміністрацій (табл. 1.1) [79; 80].

Таблиця 1.1

Законодавчі принципи функціонування місцевої влади

Ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування» [79]	Ст. 3 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [80]
<p>Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах:</p> <ul style="list-style-type: none"> – народовладдя; – законності; – гласності; – колегіальності; – поєднання місцевих і державних інтересів; – виборності; – правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; – підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; – державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; – судового захисту прав місцевого самоврядування. 	<p>Місцеві державні адміністрації діють на засадах:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність; – верховенства права; – законності; – пріоритетності прав людини; – гласності; – поєднання державних і місцевих інтересів.

Управління туризмом на місцевому рівні відбувається, зокрема, й відповідно до принципів реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р: верховенства права; відкритості, прозорості та громадської участі; повсюдності місцевого самоврядування; субсидіарності; доступності публічних послуг; підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді; підконтрольності органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади у питаннях дотримання

Конституції та законів України; правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування; державної підтримки місцевого самоврядування; партнерства між державою та місцевим самоврядуванням; сталого розвитку територій [84].

Управління сферою туризму також повинно ґрунтуватися й на таких принципах, як: гнучке реагування на проблеми в туристичній галузі на основі взаємодії державних і громадських структур; толерантності; розвитку; повноти складу управлінських дій; діалогу; відкритості впливам зовнішнього середовища [54, с. 99].

Управління сферою туризму здійснюється із використанням певного набору методів. Методи публічного управління – це особливі способи або системи способів, що застосовуються в публічному управлінні для вирішення визначених завдань і досягнення поставлених цілей та розробляються на основі знання певних принципів і законів його функціонування й розвитку. За структурою вони є системою правил і прийомів діяльності, що реалізуються у вигляді сукупності взаємопов'язаних операцій. Масштабність об'єкта управління зумовлює велику їх кількість. Зокрема можна розділяти такі методи за спрямованістю публічного управління (економічні, соціальні, гуманітарні, екологічні), основними механізмами його реалізації (правові, адміністративні, організаційні, фінансові, кадрові, інформаційні), технологіями реалізації (прогнозування, планування, організації, контролю, мотивації, прийняття управлінських рішень, комунікації) та іншими ознаками [89, с. 86].

Із позицій системного аналізу управлінської діяльності виділяють чотири групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: підготовка управлінських рішень; прийняття управлінських рішень; організація виконання; контроль за виконанням управлінських рішень. За характером впливу на виконавців розрізняють такі основні типи методів управління: адміністративні; економічні; соціально-психологічні; державно-управлінські [30, с. 259].

Адміністративні методи, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відрізняє прямий характер впливів: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних

методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Адміністративні методи здійснюють прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління та включають такі їх види: організаційно-стабілізуючі (закони, постанови, укази, статuti, інструкції, положення тощо), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (догани, стягнення, реалізація форм відповідальності). Адміністративні методи застосовуються із використанням таких механізмів: правові норми й акти – державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, які є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування: накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. Механізмами економічних методів на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. На місцевому рівні – місцеві податки і збори, програми економічного розвитку територій, надбавки, премії, різного роду доплати працівникам тощо. До економічних методів належать прогнозування і планування, розрахунок балансу робочих і трудових ресурсів та ін.

Соціально-психологічні методи – методи управлінського впливу на окремих осіб, соціальні групи та колективи в цілому, що спрямовані на морально-етичну сферу об'єкта управління, є психоемоційними за способом впливу, реалізуються переважно в комунікативній формі за допомогою засобів як усвідомлюваних, так і неусвідомлюваних об'єктом управління.

Державно-управлінські методи – способи владного впливу державних органів на процеси суспільного і державного розвитку, на діяльність державних структурі конкретних посадових осіб.

На думку Н. Кудли методи управління туризмом на місцевому рівні можна поділити на активні й пасивні (табл. 1.2) [46, с. 46].

Окрім перерахованих вище методів управління туризмом на місцевого рівні є ще значна кількість конкретних, часткових методів управління цією сферою.

Таблиця 1.2

Методи управління туризмом на місцевому рівні

Пасивні методи	Активні методи
Адміністративні	
<ul style="list-style-type: none"> – місцеві податки; – місцеві збори (оплати). 	<ul style="list-style-type: none"> – податкові пільги; – інвестиції у туристичну сферу; – популяризація туризму; – створення туристичної пропозиції; – публічно-приватне партнерство; – створення суб'єктів господарювання з участю органів місцевого самоврядування; – дотації на туристичні заходи для комерційних суб'єктів; – формування туристичної марки території.
Економічні	
<ul style="list-style-type: none"> – облік закладів розміщення; – облік туристичних посередників; – оформлення заявок на бюджетне фінансування; – розроблення стратегічних документів (стратегії розвитку туризму, плану просторового розвитку). 	реалізація стратегії розвитку туризму.
Організаційні	
<ul style="list-style-type: none"> – створення локальних та регіональних туристичних організацій; – створення єврорегіонів. 	<ul style="list-style-type: none"> – співпраця суб'єктів індустрії туризму; – створення кластерних структур; – співпраця між єврорегіонами; – моніторинг туристичного ринку.
Кадрові	
Видача дозволів на професійну діяльність (наприклад, ліцензії для здійснення екскурсійного обслуговування).	Навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, працівників туристичної сфери та громадських активістів.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що публічне управління туризмом на місцевому рівні – це діяльність органів публічної влади в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків та відповідно до певних принципів щодо формування та реалізації управлінських рішень у сфері туризму, з метою створення умов для розвитку туризму з використанням різних методів: адміністративних, організаційних, економічних, правових, екологічних, кадрових, соціально-психологічних тощо. Водночас, принципи та методи управління туризмом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання

та використання залежить від конкретних умов функціонування системи управління в кожному органі публічної влади в певний проміжок часу з урахуванням впливу на цю систему внутрішніх та зовнішніх чинників.

1.2. Управління туризмом як об'єкт наукових досліджень

Туризм, як вид економічної діяльності та важливий соціальний інститут, є важливим сектором, що сприяє економічному, соціальному, політичному та культурному розвитку. А це в свою чергу позитивно впливає на процес диверсифікації економіки регіону, наповнення дохідної частини місцевих бюджетів за рахунок підвищення податкових надходжень від суб'єктів підприємницької діяльності та фізичних осіб у результаті збільшення кількості підприємств та створення нових робочих місць, оскільки розвиток туризму надає стимул для розвитку суміжних галузей, які безпосередньо беруть участь в обслуговуванні туристів під час мандрівки, а саме: роздрібною торгівлі, громадського харчування, готельного господарства, побутового обслуговування, зв'язку, виготовлення сувенірів та інших товарів туристичного призначення, сільського господарства, харчової промисловості, будівництва, рекламної індустрії, екскурсійної діяльності, культури, сфери розваг тощо [107].

Проблематика туризму досить активно досліджується представниками різних галузей наук, зокрема, економістами, географами, правознавцями та науковцями галузі «державне управління». У межах однієї роботи розглянути весь масив публікацій не представляється можливим, тому зупинимося лише на тих роботах, що справили визначальний вплив на наше дослідження.

Повністю підтримуємо твердження колективу науковців на чолі з А. Мазаракі стосовно того, що туризм перетворюється з галузі у «корпоративне підприємство», в якому співзасновниками та учасниками є органи публічної влади, бізнес, місцеве населення, наука та освіта [36, с. 21]. А враховуючи той факт, що туризм є явищем різнобічним та багатоаспектним, він вимагає міждисциплінарного підходу до визначення напрямів його розвитку (рис. 1.2) [36, с. 24].



Рис. 1.2. Міждисциплінарний характер туризму та напрями його розвитку

У своєму ж монографічному дослідженні науковці ґрунтовно аналізують теоретико-методологічні засади інновіngu та визначають напрями трансформації процесів публічного управління розвитком туризму, фактори інноваційних змін та особливості формування інноваційних стратегій туристичних підприємств. Інновації в туризмі – складний процес, в якому задіяні споживачі туристичних послуг, організації, що їх надають, органи державної влади та органи місцевого самоврядування й інші суб'єкти ринку [36, с. 11]. Здійснивши аналіз існуючої системи публічного управління туризмом науковці дійшли висновку, що зміст функцій і компетенцій органів управління потребують переосмислення, уточнення та координації, оскільки в існуючому вигляді вони не можуть забезпечити відповідне сучасне комплексне управління та створити умови для розбудови вітчизняного туризму, збільшення обсягів насамперед в'їзного туризму [36, с. 115].

Однією з основних причин недостатньої ефективності публічного управління туризмом, вважають науковці, є неповнота правового регулювання

та відсутність послідовної державної політики щодо розвитку пріоритетних напрямів у сфері туризму і не лише шляхом їх декларування у законодавчих актах, але й дотримання та втілення в життя проголошених пріоритетів як гарантій забезпечення реалізації людиною права на свободу пересування та інших конституційних прав і свобод людини і громадянина під час здійснення ними туристичних подорожей. Процеси покращання такого управлінського механізму в сфері туризму повинні здійснюватися з урахуванням таких факторів: рівня розвитку ринкових відносин; запровадження механізму саморегуляції підприємницької діяльності в галузі туризму; недосконалості туристичного законодавства та механізму його реалізації; недостатньої координації діяльності органів публічної влади з питань туризму тощо. Водночас найпринциповішою проблемою сучасного управління туристичною галуззю, зазначають науковці, є відсутність його чіткого механізму та системності [36, с. 116].

Теоретичному обґрунтуванню механізмів державного регулювання ринку туристичних послуг України, що реалізуються через державні програми стратегічного розвитку і сприяють активізації й підвищенню рівня інформаційно-фінансового, кадрового та матеріально-технічного забезпечення в інфраструктурі туризму присвячена колективна монографія «Державне регулювання туристичної галузі України» [25]. Науковцями проведено аналіз місця та ролі державних органів влади в регулюванні основних процесів надання туристичних послуг, зокрема: розглянуто механізми впливу на розвиток галузі туризму, виявлено недоліки, наведено особливості інвестиційних процесів у ринкових умовах інтеграції України в європейський економічний простір. Результатом проведеного аналізу стала запропонована авторами методика формування концепції державної політики розвитку та регулювання ринку туристичних послуг України, що може бути використана для розподілу державного й місцевих бюджетів відповідно до вагомості пріоритетних напрямків. Повністю підтримуємо твердження науковців, щодо того, що державне регулювання має будуватися так, щоб споживач був у центрі уваги, тільки тоді буде реалізовано його право на доступність послуг, на відпочинок, свободу пересування. Зусилля держави повинні бути спрямовані не

тільки на обмеження монополії у сфері пропозиції туристичних послуг, а й на підвищення соціальної відповідальності підприємництва [25, с. 11].

Природа туризму як соціального явища зумовлює його тісні взаємозв'язки із процесами, що відбуваються в межах регіональних спільнот та окремих дестинаціях, цілком слушно зазначає А. Голод [15, с. 6]. Проаналізувавши вітчизняний та зарубіжний досвід досліджень щодо обґрунтування суб'єктів регіонального розвитку туризму дослідник виокремлює три основні наукові підходи, зміст та відмінності яких подані у табл. 1.3 [15, с. 16].

Таблиця 1.3

Зміст головних підходів до дослідження розвитку туризму в регіоні

Порівняльні ознаки	Підходи		
	галузевий	просторовий	системний
Конкретні об'єкти дослідження	Види туристичної економічної діяльності об'єднані в галузі (туристичні підприємства, заклади готельно-ресторанного, санаторно-курортного господарства тощо).	Форми територіальної організації туристичної діяльності та туристичні об'єкти (дестинації).	Туристична діяльність як системоформувальний компонент та низка підсистем (елементи регіональної суспільної системи, що мають зв'язки із туризмом).
Ключові методи	Статистичний, балансовий.	Картографічний.	Системний, моделювання.
Основний результат	Активізація розвитку різних видів туристичної діяльності в регіоні.	Оптимізація просторової структури туристичної діяльності в регіоні та використання його туристичних ресурсів.	Удосконалення державного регулювання розвитку туризму в регіоні, формування інноваційних структур (кластерів).

Як цілком слушно зазначає В. Кучеренко, умови адміністративно-територіальної реформи та особливості туристичної сфери вимагають передачі основної частини повноважень щодо регулювання туризму органам місцевої влади, проте самі місцеві органи поки не володіють достатніми кадровими та фінансовими ресурсами, в тому числі й досвідом. Особливо це стосується невеликих містечок і сіл, які в більшості випадків володіють значними рекреаційно-туристичними ресурсами для розвитку зеленого, сільського, зимового, екстремального та інших видів туризму, проте у структурі їх міських і

сільських рад немає спеціалізованих підрозділів та фахових публічних службовців, які могли б виконувати покладені на них зобов'язання [49, с. 203].

Аналогічної думки дотримуються й Н. Гончарук та Г. Коледа, які зазначають, що на сьогоднішній день система управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в Україні залишається недостатньо впорядкованою, вибудованою на особистих та лобістських засадах, залежить від людського фактору та є дуже нестійкою до впливу політичних змін, має нерівномірний склад штатних осіб, недостатнє фінансування, а також нецільове використання наявних коштів, існує суперечність в роботі центральних і місцевих органів влади [16, с. 101]. До того ж, функції та повноваження центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку туризму на обласному та районному рівні часто перетинаються, часто відсутня узгодженість та координація запланованих заходів.

Так, на територіях громад розташовані вікові палаци, національні парки та заповідники, маяки та навіть кінні заводи. Переважно такі об'єкти є надзвичайно привабливими для туристів. Однак, вони перебувають в управлінні спеціальних державних органів та підрозділів, діяльність яких здійснюється або з обласних центрів, або зі столиці. Іноді між громадами та відповідними структурами відсутня комунікація, а тому розвиток туристичного потенціалу довкола цих значущих об'єктів є на низькому рівні. У більшості випадків доступ органів місцевого самоврядування до таких об'єктів обмежений або взагалі відсутній [45, с. 42].

Т. Крушельницька та І. Шапран вважають, що саме децентралізація, яка упродовж періоду з 2015 р. продемонструвала ефективність і дієвість в розбудові спроможності територіальних громад й нині практично наближається до фінішу свого перебігу, є передумовою для відновлення і розвитку галузі туризму в повоєнний період, у період виходу з економічної кризи після пандемії COVID-19 та у відповідь на інші глобальні виклики [45, с. 42]. Так, впровадження децентралізації сприяло зміцненню центрів економічної активності на місцевих рівнях. Адже децентралізація, по суті, стала політичною ідеєю, яка означає, що

місцева влада отримує певну політичну автономію разом з новими функціями та ресурсами громад, що спричинило настання відповідної економічної автономії і відповідальності. Саме тому ресурсне забезпечення територіальних громад, як сукупність наявних і потенційних ресурсів, у тому числі фінансових, хоча і потребує подальшого нарощення є суттєвою особливістю децентралізації, яка дає можливість відновлення. Реформа децентралізації публічного управління набула особливостей, за впливу яких вона стала ключовою передумовою відновлення і розвитку туризму в територіальних громадах (рис. 1.3) [45, с. 43].

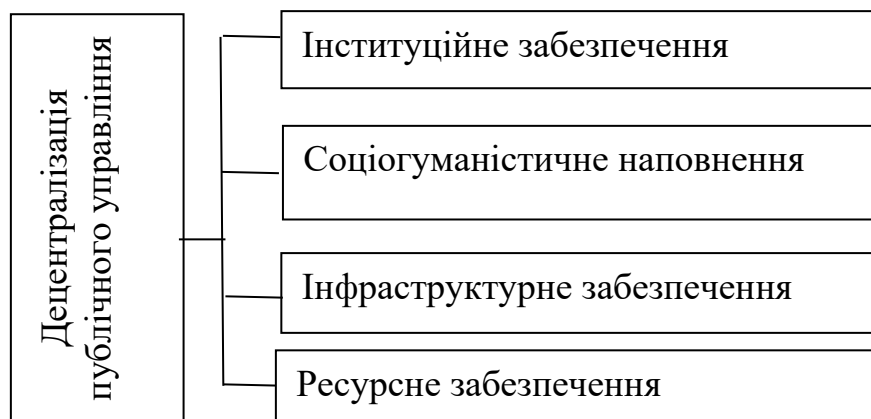


Рис. 1.3. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку туризму в територіальних громадах України

До таких особливостей Т. Крушельницька та І. Шапран віднесли: інституційне забезпечення як організаційно-функціональна і правова основа для реалізації владних повноважень в територіальних громадах; соціогуманістичне наповнення яке полягає у залученості громадян до влади, взаємодії громадян і органів влади, розширенням кола компетенцій громадян за прийняті рішення щодо розвитку громади, у т.ч. й туризму, та усвідомленням відповідальності кожного; інфраструктурне забезпечення, яке є сукупністю економічної, логістичної, соціальної і туристичної інфраструктури, за існування якої запускається механізм, який виробляє «туристичний продукт»; ресурсне забезпечення територіальних громад, як сукупність наявних і потенційних ресурсів [45, с. 43].

Колектив луцьких науковців на чолі з Л. Матвійчук досліджуючи перспективи розвитку туризму в Україні та світі й відзначаючи глобальний

характер туризму як суспільного явища пропонують авторську концепцію формування ринкового механізму управління туризмом і суб'єктами сфери гостинності за моделями економічного зростання й ефективного розвитку в умовах конкурентного середовища [69]. Науковці акцентують на перспективності ресурсу greenways (зелені шляхи) для місцевого економічного розвитку в ракурсі розвитку малого підприємництва в туризмі і дотичних сферах, реалізації місцевих ініціатив соціального характеру, а також проєктів, пов'язаних з охороною природної та культурної спадщини, розвитком зеленого туризму. Завданням територіальних громад є утримання і координація greenways, адже зелений туризм виступає важливим чинником стабільного динамічного збільшення надходжень до місцевого бюджету, активізації розвитку багатьох галузей місцевої економіки (транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво тощо) [69, с. 9]. Загалом зелені шляхи відповідають потребам місцевого населення і подорожуючих, вносячи свій вклад в оздоровлення місцевої економіки, підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективний туристичний розвиток території [69, с. 24].

Нам імпонує твердження Н. Кудли стосовно того, що вирішальне значення для реалізації туристичної функції на локальному рівні мають органи місцевого самоврядування. Від їхньої активності залежить передусім надання послуг туристичної інформації, а також знакування туристичних об'єктів, маршрутів; співпраця з іншими суб'єктами господарювання; утримання і обслуговування локальної інфраструктури, комунікацій (водопідведення та водовідведення, поводження з відходами, освітлення тощо); охорона правопорядку тощо [46, с. 45]. До важливих рекомендацій при реалізації місцевої туристичної політики науковець відносить:

- раціональне використання природних ресурсів певної місцевості та традицій і звичаїв корінних жителів з метою збереження їх ідентичності;
- забезпечення туристам атмосфери гостинності на весь час перебування у певній місцевості;
- відповідність рівня цін на локальному туристичному ринку купівельній спроможності туристів;

– певну еластичність планів туристичного освоєння території, що дозволяло б, з одного боку, розбудовувати туристичні об'єкти, а з іншого – гарантувати збереження туристичних цінностей при їх використанні.

Одним із ключових елементів, що засвідчує активну участь органів місцевого самоврядування у туристичній індустрії, є робота зі створення туристичної пропозиції. Сфери активності органів місцевого самоуправління у формуванні туристичної пропозиції, на думку Н. Кудли є такі (рис. 1.4) [46, с. 47].

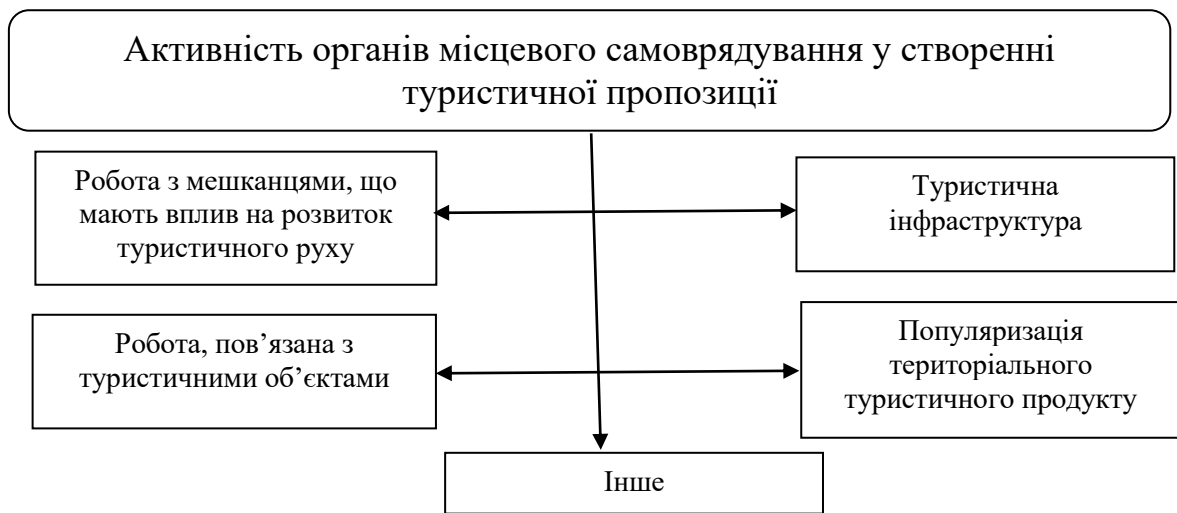


Рис. 1.4. Сфери активності органів місцевого самоврядування у створенні туристичної пропозиції

Досліджуючи державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції колектив науковців на чолі з В. Герасименко та О. Михайлюк цілком слушно зазначають, що важливим питанням туристичної політики на місцевому рівні є покращення взаємодії і кооперації між органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємцями, інвесторами, а також іншими особами та організаціями, активне співробітництво яких може сприяти створенню привабливого місцевого туристичного продукту [19, с. 13].

Існує певний комплекс механізмів залучення територіальних громад до розвитку туристичної галузі, зокрема дієвим механізмом співпраці органів місцевого самоврядування та підприємців у галузі туризму може стати регіональна туристична корпорація (туристичний кластер) як добровільне об'єднання юридичних осіб, створене з метою координації діяльності учасників,

забезпечення захисту їхніх прав, інтересів у державних та інших органах, спільної реалізації учасниками різноманітних програм та проєктів та розподілу прибутку, отриманого від їх здійснення.

Справою територіальних громад є також створення туристичних інформаційних центрів у формі підприємств, підпорядкованих органам місцевого самоврядування, які працюють на принципах самоокупності за рахунок отримання доходів від надання інформаційно-реklamних послуг подорожуючим та консультативних послуг виробникам туристичного продукту.

Ефективним механізмом залучення територіальних громад до розвитку туристичної галузі на місцевому рівні також видається створення робочої групи фахівців галузі, яка на основі розроблених на державному рівні типових положень, правил і рекомендацій, у контексті європейського досвіду, зокрема французького, розроблятиме конкретний план заходів для кожного окремого туристичного регіону. На першому етапі група має впроваджувати ці заходи в життя, а на наступних – контролювати й підтримувати їх для багатьох малих міст і сільських населених пунктів України, де туризм є найбільш перспективною галуззю, яка сприятиме їх соціально-економічному зростанню [19, с. 13-14].

Водночас, І. Куліш зазначає, що розвиток туризму в сільських місцевостях можливий лише за умови усвідомлення жителями громад усіх вигод і відповідальності, пов'язаної із цією діяльністю [48, с. 10]. На рівні територіальної громади програми започаткування туристичної діяльності слід ретельно узгоджувати з місцевими можливостями, зокрема допустимою кількістю туристів, яких можна прийняти без створення дискомфорту для жителів і негативного впливу на навколишнє середовище. Розвиток туристичної сфери в невеликих територіальних громадах, особливо сільських, сприяє появі низки позитивних змін, що вкрай потрібні для функціонування цих громад (рис. 1.5) [48, с. 12]. Зокрема, розвиток туристичної сфери дозволяє суттєво збільшувати частку несільськогосподарської зайнятості на сільських територіях та сприяє зростанню доходів від реалізації сільськогосподарської продукції в локальних громадах, де практикується туризм.



Рис. 1.5. Вплив туризму на соціально-економічний розвиток територіальних громад

Туристична галузь зазвичай не може повністю забезпечити всі потреби сільської території, однак за умови ефективного використання наявних можливостей ця сфера створює робочі місця для майже 10 % жителів, зазначає І. Куліш. Спільна праця жителів територіальної громади щодо розвитку соціального підприємництва у сфері туризму сприяє гуртуванню і благополуччю громади. Навіть якщо мешканець не отримує прямого прибутку від туризму, він користується спільними благами, що виникають у локальному середовищі завдяки розвитку цієї сфери. Розвиток туризму в сільських громадах сприятиме також посиленню громадського контролю за станом навколишнього середовища, адже місцеві жителі будуть безпосередньо зацікавлені в збереженні лісів, благоустрою території, поліпшенні стану водних об'єктів, належному поводженні з відходами тощо [48, с. 12-13].

Різноманітні аспекти управління туризмом на місцевому рівні є предметом дослідження в ряді дисертаційних робіт. Зокрема, локальні системи у територіальному управлінні туризмом в Україні аналізував П. Доан [24]; публічне адміністрування у сфері туристичної діяльності характеризував С. Дубов [26]; державноуправлінський аспект формування туристичного потенціалу України як чинника консолідації українського суспільства обґрунтувала Р. Кривенкова [43]; стратегічне управління розвитком туризму в Україні розглядала Ю. Масюк [57]; державне регулювання розвитку туристичної галузі України в контексті досвіду Франції досліджувала Ю. Алексеєва [1]; реформування публічного управління сферою туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації в Україні обґрунтувала Г. Коледа [39]; механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації визначав А. Левицький [51]; публічне управління розвитком туризму на засадах державно-приватного партнерства обґрунтувала Т. Тимошенко [110].

Зокрема, аналізуючи у своєму дисертаційному дослідженні публічне адміністрування у сфері туристичної діяльності С. Дубов доходить висновку, що суб'єктами такого адміністрування є система взаємодоповнюючих і взаємопов'язаних органів державної влади та місцевого самоврядування, а також громадських об'єднань, цілеспрямована узгоджена діяльність яких орієнтована на ефективне забезпечення туристичної діяльності, чого неможливо досягти у разі відокремленої діяльності окремо взятих уповноважених державою органів або представників недержавного сектору [26, с. 10].

З метою вдосконалення публічного управління розвитком туризму Г. Коледа пропонує створити єдину систему органів публічного управління сферою туризму на рівні регіонів та в територіальних громадах – регіональні та локальні організації управління туристичними дестинаціями на засадах державно-приватного партнерства, діяльність яких повинна здійснюватися з урахуванням наступних етапів: дослідження та аналіз, планування та розробка стратегії, створення туристичних продуктів, промоція та маркетинг, оцінка та моніторинг, бути прозорою та ефективною, направленою на поліпшення

туристичного продукту, якості наданих послуг туристам, консолідацію всіх стейкхолдерів, промоцію, розвиток туристичної інфраструктури, діджиталізацію, підготовку та підвищення кваліфікації фахівців галузі туризму [39, с. 184]. Діяльність регіональних та локальних організацій управління туристичними дестинаціями не може бути однозначно сформована та має коригуватись в залежності від регіону та цілей, але має спільні характеристики та рекомендації, а саме: діяльність повинна бути спрямована на підвищення цінності та якості туристичного продукту для відвідувачів, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталість дестинації; бути на рівні зі збереженням природних та культурних пам'яток в довготривалому періоді та спричиняти переваги для місцевої економіки та жителів [39, с. 185].

Резюмуючи все вище означене, варто зазначити, що міждисциплінарність та актуальність тематики публічного управління туризмом обумовлюють зацікавленість науковців даною проблематикою. Останніми роками в наукових публікаціях та дисертаційних дослідженнях розглядалися різноманітні аспекти розвитку туризму та публічного управління ним. Водночас, проблематика управління туризмом на місцевому рівні в умовах реформування публічного управління та завершального етапу децентралізаційної реформи залишається все ще мало дослідженою. Варто зазначити, що ціла низка аспектів реформування публічного управління сферою туризму на місцевому рівні в нинішніх умовах все ще не має адекватного й всебічного відображення в науковій літературі: це, зокрема, нові завдання, функції та повноваження органів місцевого самоврядування в управлінні туризмом в умовах децентралізації влади; міжмуніципальне співробітництво територіальних громад в питання розвитку туризму; роль, функції і повноваження місцевих органів влади у створенні туристичних кластерів; забезпечення спроможності територіальних громад вирішувати питання у сфері туризму та ін. Поглибленого дослідження потребує й зарубіжний досвід управління туризмом на місцевому рівні з метою виявлення можливостей впровадження його в Україні.

1.3. Нормативно-правові засади управління туризмом

Визначальний вплив на розвиток туризму справляє досконалість чинного законодавства у цій сфері. Нормативно-правову базу управління розвитком туризму на місцевому рівні складають: Конституція України [41], закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [79], «Про місцеві державні адміністрації» [80], «Про туризм» [85], «Про державну службу» [76], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [81], «Про страхування», «Про ліцензування видів господарської діяльності» [78], «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [75], «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про стандартизацію», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [77], «Про співробітництво територіальних громад» [82], кодекси України (Господарський, Митний, Цивільний, Податковий), укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України щодо туризму, відомчі акти державних компетентних органів з питань туризму, нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування та інші нормативно-правові документи.

У ст. 2 Закону України «Про туризм» [85] зазначено, що у випадку, якщо міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, передбачені інші правила, ніж ті, що встановлені цим Законом, застосовуються правила міжнародного договору. У зв'язку з цим, важливу роль у формуванні та здійсненні управління туризмом на місцевому рівні мають відігравати фундаментальні міжнародні муніципальні стандарти, насамперед Європейська система показників із сталого розвитку туризму (2013 р.), Хартія туризму (прийнята Всесвітньою туристською організацією в 1985 р.), Гаазька декларації з туризму (прийнята в 1989 р., в якій зазначено, що туризм має плануватися державною владою і туристською індустрією на комплексній і послідовній основі з урахуванням усіх аспектів цього феномена), інші

міжнародні акти, які містять положення, що регулюють міжнародні аспекти туристичної діяльності [19, с. 10].

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [113] у 2014 р. відкрило нові країни для туристичного бізнесу України та розширило можливості залучення туристів й до нашої країни. Згідно ст. 399 Глави 16 Угоди співпраця в галузі туризму проводиться з метою зміцнення розвитку конкурентоспроможної туристичної галузі як генератора економічного зростання і стимулювання економіки, зайнятості та валютних надходжень. Співробітництво на двосторонньому, регіональному та європейському рівнях у сфері туризму ґрунтується на таких принципах (ст. 400 Угоди):

- повага самобутності та інтересів місцевих громад, особливо у сільській місцевості;

- важливість культурної спадщини;

- чітка взаємодія між туризмом та захистом навколишнього середовища.

Співробітництво у сфері туризму зосереджується на таких напрямках (ст. 401 Угоди):

- обміні інформацією, найкращими практиками, досвідом та передачі «ноу-хау», зокрема інноваційних технологій;

- встановленні стратегічного партнерства між державними, приватними та суспільними інтересами з метою забезпечення сталого розвитку туризму;

- просуванні та розвитку туристичних продуктів і ринків, інфраструктури, людських ресурсів та інституційних структур;

- розвитку та імплементації ефективних політик і стратегій, зокрема відповідних правових, адміністративних та фінансових аспектів;

- навчанні спеціалістів з туризму, а також нарощенні потенціалу у сфері туризму з метою підвищення стандартів якості надання туристичних послуг;

- розвитку і сприянні туризму на основі місцевих громад.

Повертаючись до аналізу вітчизняного законодавства у сфері туризму варто зазначити, що найвищу юридичну силу має Конституція України [41], яка, зокрема, регламентує основні права громадян: на свободу пересування, вільний

вибір місця проживання, право вільно залишати територію України, за винятком обмежень, які встановлюються законом; право на відпочинок; право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. У контексті теми нашого дослідження на особливу увагу заслуговують такі статті Конституції: ст. 6 – органи виконавчої влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією межах і відповідно до законів України; ст. 7 – в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування; ст. 8 – закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй; ст. 119 – повноваження місцевих державних адміністрацій; п. 5 с. 137 – Автономна Республіка Крим здійснює нормативне регулювання з питань туризму [41].

Базовим законом у сфері туризму є Закон України «Про туризм» [85], у преамбулі якого зазначено, що він визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України.

Так, у Законі України «Про туризм» закріплено найбільш важливі законодавчі установлення щодо місця й ролі туризму в державі, принципів державного регулювання туризму, основних цілей, пріоритетних напрямів і шляхів (засобів) реалізації державної політики в галузі туризму, повноважень органів, що здійснюють регулювання в галузі туризму (ст. 6-12) [85]. Відповідно до ст. 7 даного Закону, регулювання у сфері туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, Верховною Радою Автономної Республіки Крим та Радою міністрів АРК, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції [85].

Повноваження органів управління туризмом на місцевому рівні детально будуть розглянуті в одному із наступних підрозділів, а зараз окреслимо лише загальні засади їх функціонування.

Організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій, які в межах своїх повноважень здійснюють виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізують повноваження, делеговані їй відповідною радою, визначає Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. № 586 [80]. Відповідно до ст. 13 даного Закону до відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, відносить, серед інших, вирішення питань, тією чи іншою мірою пов'язаних з розвитком сфери туризму, щодо: забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян; соціально-економічного розвитку відповідних територій; бюджету, фінансів та обліку; управління майном, приватизації, сприяння розвитку підприємництва та здійснення державної регуляторної політики; науки, освіти, культури; використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля; зовнішньоекономічної діяльності; зайнятості населення, праці та заробітної плати [80].

Окрім власних повноважень, відповідно до ст. 14 Закону № 586 місцеві державні адміністрації здійснюють повноваження місцевого самоврядування, делеговані їм відповідними радами.

Згідно п. 2 ст. 26 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [80] місцеві державні адміністрації, серед іншого, сприяють розвитку міжнародного співробітництва в галузі туризму.

Децентралізаційна реформа, що розпочалася 2014 р. з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [84], законів України «Про співробітництво територіальних громад» [82], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [77] та змін до Бюджетного і Податкового кодексів щодо фінансової децентралізації суттєво підвищила роль і значення органів місцевого самоврядування у системі публічного управління туризмом. Статтею 143 Конституції України [41] визначено, що територіальні

громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування, зокрема, управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Згідно п. 2 ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст [79]. А п. 1 ст. 54 та п. 3 ст. 58 даного Закону визначено, що сільські, селищні, міські, районні у місті ради рішенням відповідної ради можуть створювати відділи, управління та інші виконавчі органи, а також виконавчий апарат ради [79]. Таким чином, сільські, селищні, міські, районні у місті ради можуть самостійно визначати необхідність створення відповідного структурного підрозділу з питань розвитку туризму, адже мають автономність у прийнятті подібних рішень на своїх територіях.

Районні і обласні ради делегують ряд повноваження відповідним місцевим державним адміністраціям, у тому числі й питань «забезпечення відповідно до законодавства розвитку...туризму» та ін., що закріплено в п. 13 ст. 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [79].

Відповідно до ст. 3 Закону України «Про туризм» [85], майнові відносини в галузі туризму, засновані на рівності, автономії волі і майновій самостійності їх учасників, регулюються Цивільним та Господарським кодексами України з урахуванням особливостей, встановлених вищезначеним Законом. Зокрема, Цивільний кодекс встановлює правовий статус фізичної особи – суб'єкта підприємницької (туристичної) діяльності та юридичної особи, порядок набуття

ними правосуб'єктності; порядок укладання, зміни та розірвання договорів. У свою чергу, Господарський кодекс встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності її суб'єктів різних форм власності; визначає основні засади господарювання в Україні та регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

Податковий кодекс України зокрема визначає вичерпний перелік податків і зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків і зборів, їх права і обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Згідно п. 3 ст. 10 Податкового кодексу України місцеві ради в межах своїх повноважень вирішують питання відповідно до вимог цього Кодексу щодо встановлення місцевих податків та зборів, зокрема – туристичного збору.

Розвитку туризму на місцевому рівні в умовах децентралізації сприяло прийняття Закону України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 р. № 1508 [82], що визначив організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю, та Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157 [77], що врегулював відносини, які виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст та прийняття якого надало можливість утворення об'єднаних територіальних громад, розширенню їх прав, обов'язків та можливостей, у тому числі й щодо розвитку туризму на відповідній території.

Для розвитку туризму на місцевому рівні важливе значення мають постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [86] та постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 «Про

затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій», відповідно до яких рекомендується створення в місцевих державних адміністраціях підрозділів з питань туризму та курортів. Вид структурних підрозділів (департамент, управління, відділ, сектор) та їх статус як юридичних осіб публічного права визначається головою обласної чи районної державної адміністрації залежно від складності поставлених завдань.

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 р. № 755 [75] визначає порядок реєстрації як юридичної, так і фізичної особи, яка має намір стати підприємцем, зокрема суб'єктом туристичної діяльності. Також даний Закон встановлює порядок державної реєстрації припинення як юридичної особи, так і підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.

Види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню (зокрема, туроператорська діяльність) визначає Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 р. № 222 [78]. Даним Законом встановлено державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.

Серед видів туризму, визначених ст. 4 Закону України «Про туризм» [85], є сільський та зелений туризм, право займатися яким, окрім інших суб'єктів туристичної діяльності (визначені у ст. 5 Закону України «Про туризм») мають й члени особистого селянського господарства. Право членів особистого селянського господарства займатися сільським зеленим туризмом визначено у ст. 1 Закону України «Про особисте селянське господарство». У даному Законі закріплені також такі основні положення: сільський зелений туризм є одним з різновидів господарської діяльності у межах особистого господарювання сільського господаря; це господарська діяльність, яка проводиться без створення юридичної особи фізичною особою індивідуально або особами, які перебувають у сімейних чи родинних відносинах і спільно проживають; діяльність, пов'язана з

веденням особистого селянського господарства, у тому числі й у сфері сільського зеленого туризму, не відноситься до підприємницької діяльності.

Функціональні обов'язки та повноваження державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, професійна діяльність яких пов'язана із публічним управлінням та адмініструванням туризму на місцевому рівні визначаються відповідно законами України «Про державну службу» [76] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [81].

Окрім вищезначених законів та кодексів суттєвий вплив на туризму та публічне управління його розвитком справляють: загальнодержавні стратегії (Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [104], Національна економічна стратегія на період до 2030 року [63], Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [18]), галузеві стратегії («Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [103]), регіональні стратегії та цільові програми (зокрема, «Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року» [101], «Програма розвитку туризму у Дніпропетровській області на 2014-2025 роки» [88]), стратегії розвитку та цільові програми територіальних громад (Стратегія розвитку Солонянської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки [102], Місцева цільова програма розвитку культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної територіальної громади на період до 2025 року) [62].

Метою Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», що схвалена указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 [104], є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі. Задля цього рух уперед здійснюватиметься за такими векторами: вектор розвитку, вектор безпеки, вектор відповідальності, вектор гордості. Стратегія передбачає в рамках названих чотирьох векторів руху реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави. Програма розвитку туризму передбачена за вектором гордості. Також у Стратегії визначено необхідність підготовки та впровадження програми популяризації України у світі та просування інтересів

України у світовому інформаційному просторі та формування і просування бренд-меседжів про Україну: Україна – країна, приваблива для туризму.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 [63], за напрямом 14 «Креативні індустрії та індустрія гостинності» забезпечення розвитку туризму визначено як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів. Серед проблем розвитку сфери туризму у Стратегії визначено: низька представленість (недостатня обізнаність про туристичні продукти та відсутність доступної інформації про туристичні локації, зокрема, іноземною мовою); невизначена стратегія просування галузі (відсутня маркетингова стратегія туризму та бюджет для її реалізації для покращення сприйняття України як конкурентної туристичної дестинації); обмеженість статистичних даних щодо туризму (статистика туризму потребує запровадження нових спостережень та перегляду підходів до складання показників адміністративних даних, пошуку альтернативних джерел інформації); відсутній реєстр гравців туристичного ринку; неефективна система державного фінансування та загалом економічний ефект від індустрії гостинності.

Шляхами досягнення стратегічної цілі «Забезпечення розвитку туризму як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів», Стратегією визначено: сталий розвиток ринкової екосистеми та державно-приватного партнерства; покращення менеджменту туристичних територій (дестинацій); впровадження саморегуляції галузі; покращення системи фінансування; забезпечення промоцією туристичного продукту; впровадження інновацій та цифровізації; вдосконалення системи управління якістю; підвищення кваліфікації; створення умов для розвитку конкурентоспроможних туристичних продуктів; підтримка туристичних територій та проєктів на світовому рівні; підтримка туристичних територій та проєктів на регіональному та місцевому рівнях; ефективне публічне управління; вдосконалення нормативно-правової бази; розроблення стратегії розвитку галузі [63].

Стратегією сформовано такі завдання підтримки туристичних територій та проєктів на місцевому рівні: розроблення і впровадження державної цільової

програми, що передбачає підтримку проєктів місцевого рівня (комплекс інфраструктури, контенту та комунікацій) на конкурсній основі; забезпечення розвитку і промоції туристичних дестинацій і продуктів у рамках пріоритетних напрямів (спортивний, активний, дитячий, культурно-пізнавальний, сільський, екологічний, освітній).

Удосконалення взаємодії з державними інституціями має бути досягнуто шляхом: створення механізму для ефективної взаємодії органів влади в галузі між собою та ринком; передача функцій з маркетингу та частини функцій з менеджменту туристичних територій (дестинацій) в організації з маркетингу дестинацій; передача частини функцій з регулювання саморегульованим організаціям [63].

Заходи щодо розвитку внутрішнього туризму визначені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [18]. Серед заходів:

- сприяння впровадженню моделі комплексного територіального розвитку, управління та маркетингу туристичних дестинацій «Smart Tourist Destination» на регіональному та місцевому рівні;
- сприяння інтеграції об'єктів культурної спадщини і територій, на яких вони розміщені, в міжнародні, національні та регіональні культурні і туристичні маршрути;
- забезпечення доступності об'єктів туристичної інфраструктури для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення;
- сприяння популяризації туристичного потенціалу регіонів і територіальних громад у державі та за кордоном;
- сприяння створенню та забезпеченню функціонування туристичного Інтернет-порталу про туристичні можливості регіонів та територіальних громад України;
- сприяння формуванню регіональних туристичних брендів та їх просуванню всередині держави та на міжнародній арені, у тому числі з використанням сучасних цифрових та мережевих технологій;

- забезпечення розвитку туристичної інфраструктури шляхом удосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення;
- сприяння удосконаленню інформаційної інфраструктури туристичних послуг шляхом утворення в регіонах центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів та ін. [18].

Метою реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168 [103] є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі.

Основними стратегічними цілями розвитку вітчизняної сфери туризму на період до 2026 р. визначено [103]:

- створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту на засадах системної маркетингової діяльності;
- забезпечення ефективного і комплексного використання наявного туристичного потенціалу;
- удосконалення інформаційної інфраструктури туристичних послуг шляхом створення центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів під час провадження ярмаркової, фестивальної та виставкової діяльності;
- організація системи якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій сфери туризму та ін.

Стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження

економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України – єдиний шлях розв’язання системних проблем у сфері туризму [103].

Серед завдань місцевих органів влади Стратегією, зокрема, визначено:

– забезпечення належного рівня міжгалузевої координації та міжрегіональної кооперації, що сприятиме раціональному використанню туристичних ресурсів і дасть можливість оптимізувати витрати з державного і місцевих бюджетів на здійснення заходів у сфері туризму;

– об’єднання зусиль органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представників туристичного бізнесу, інших галузей економіки та інститутів громадянського суспільства для популяризації України у світі і формування іміджу України як країни, привабливої для туризму [103].

Стратегією акцентовано, що основними інструментами правового механізму повинні бути нормативно-правові акти органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Водночас, організаційний механізм спрямований на забезпечення принципів партнерства та співробітництва органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, представників бізнесових та наукових кіл, громадських організацій. Чітке визначення завдань учасникам реалізації Стратегії дасть змогу розподілити відповідальність за прийняття рішень та їх виконання.

Із урахуванням загальнодержавних стратегій та програм розробляються регіональні та місцеві програми розвитку туризму. Так, «Програма розвитку туризму у Дніпропетровській області на 2014-2025 роки» [88] розроблена з метою вирішення проблем розвитку туризму області та з урахуванням комплексного підходу й координації діяльності з іншими галузевими управліннями місцевих органів виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Основною метою Програми є формування виняткового і різноманітного туристичного продукту регіону, просування його на внутрішньому та

міжнародному ринках шляхом рекламно-інформаційної кампанії, створення туристичної інфраструктури, яка б відповідала європейським стандартам.

На рівні територіальних громад розвиток туризму передбачається стратегіями розвитку територіальних громад (наприклад, Стратегія розвитку Солонянської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки) та місцевими цільовими програмами (наприклад, Місцева цільова програма розвитку культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної територіальної громади на період до 2025 року). Переважна більшість територіальних громад передбачають одним з пріоритетів та інструментів стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та підвищення обізнаності широкого кола споживачів про об'єкти історико-культурної спадщини за умови збереження та відновлення природного ресурсу саме розвиток туризму на місцевому та регіональному рівні через запровадження системного підходу до управління туристичними дестинаціями, враховуючи кращі світові приклади та практики [108, с. 774].

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що в проаналізованих вище нормативно-правових документах чітко визначено види туризму, висвітлено права та обов'язки суб'єктів туристичної індустрії, виокремлено повноваження та ключові напрями діяльності органів законодавчої і виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у цій сфері. Отже, в Україні створено належне правове підґрунтя в сфері туризму та визначена система публічного управління нею. Водночас, правове регламентування сфери туризму потребує певного удосконалення, що обумовлено суспільним розвитком, реформування державного управління, рядом зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку туризму та необхідністю удосконалення чинного законодавства у зв'язку зі змінами в системі публічного управління в країні та гармонізації вітчизняного законодавства з нормами міжнародного права й врахування позитивного досвіду зарубіжних країн з розвиненим ринком туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

2.1. Система управління туризмом в Україні

Ефективність управління туризмом залежить від того, наскільки правильно сформовано систему управління та наскільки вона відповідає меті діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Система управління туризмом – це впорядкована сукупність органів, що здійснюють регулювання у сфері туризму, зі стійкими відносинами, що забезпечують їх функціонування та розвиток як цілого.

Систему управління туризмом Н. Гончарук та Г. Колєда визначають як «частину системи публічного управління, сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих структурних компонентів, суб'єктів та об'єктів публічного управління (органів державного управління та місцевого самоврядування, професійної спільноти фахівців-управлінців у сфері туризму), що в межах визначеної компетенції, на підставі законодавства справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій та технологій стратегічного управління сферою туризму, а також взаємовідносин між цими органами з метою забезпечення комплексного розвитку територій, створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму, перетворення її на високоефективну, інтегровану у світовий ринок галузь» [16, с. 96-97].

Специфіка управління туризмом знаходить своє вираження в співвідношенні функцій управління, які виконують органи публічної влади і туристичні організації, і самоврядування на рівні споживачів туристичних послуг, внаслідок чого на практиці мають місце різні системи управління в туризмі. Враховуючи тематику нашого дослідження ми зупинимося лише на аналізі управління туризмом, яке здійснюють органи публічної влади.

Як уже зазначалося у попередньому підрозділі, згідно ст. 7 Закону України «Про туризм» [85], регулювання у сфері туризму здійснюється

Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів (Державне агентство розвитку туризму), Верховною Радою Автономної Республіки Крим та Радою Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції.

На думку колективу науковців на чолі з А. Мазаракі систему органів публічної влади України, що здійснюють регулювання у сфері туризму, становлять насамперед органи публічної влади загальної компетенції відповідно до визначених Конституцією України повноважень з цих питань та органи публічної влади спеціальної компетенції (ст. 7 Закону України «Про туризм») (рис. 2.1) [36, с. 106].

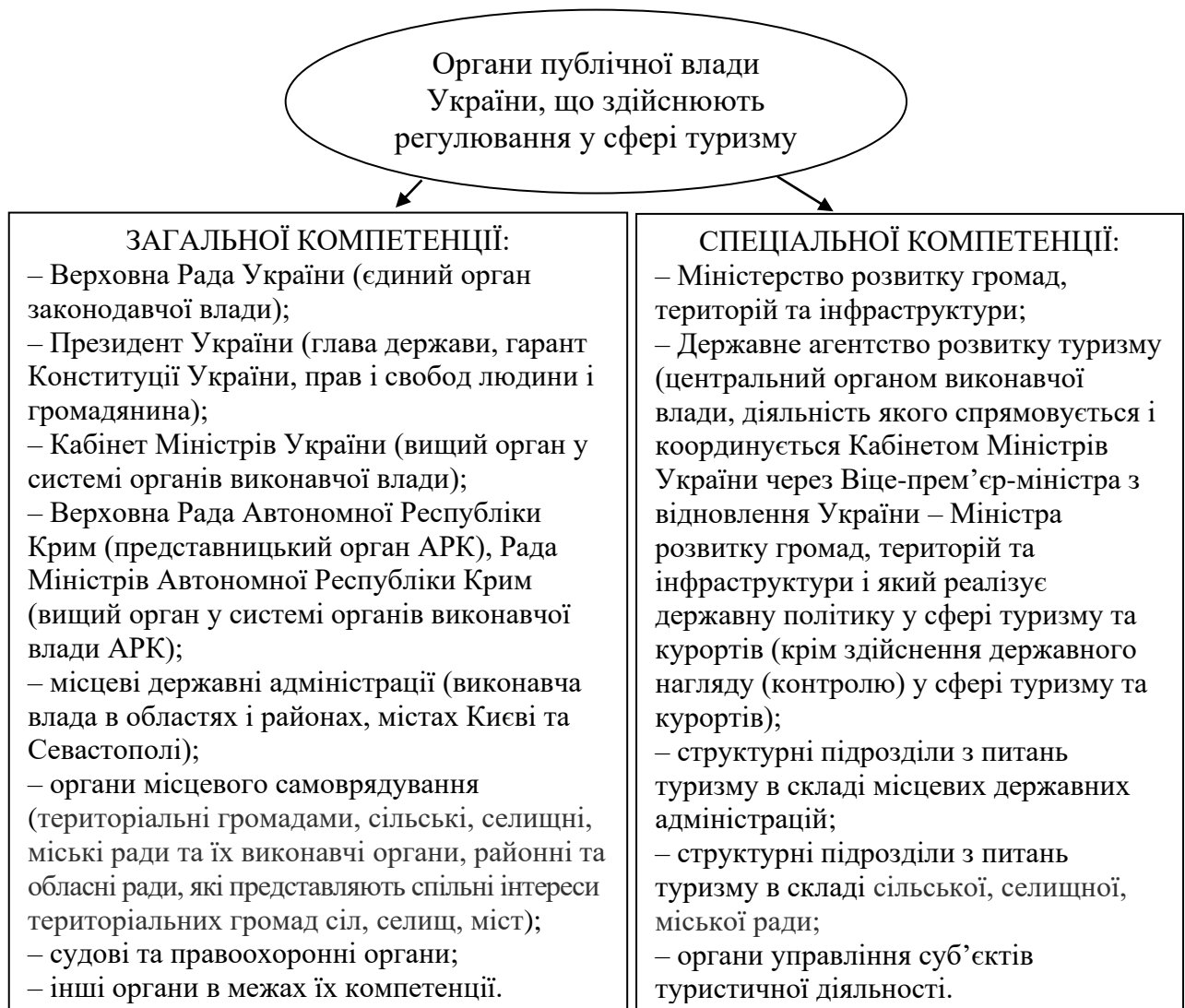


Рис. 2.1. Система органів публічної влади, що здійснюють регулювання у сфері туризму

Держава проголосила туризм одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності (ст. 6 Закону України «Про туризм»). Тим самим законодавчо визначено зміст діяльності держави щодо регулювання туризму. Адже туризм охоплює велику кількість людей і ресурсів, а тому не може залишатися без спеціальних правових, організаційних, економічних важелів впливу, в тому числі й з метою обмеження негативних проявів конкуренції, а також забезпечення основ соціального захисту населення. Саме тому державне регулювання туризму має бути пов'язане, насамперед, з необхідними та достатніми вимогами, що відображають інтереси суспільства в цілому з огляду на сучасні тенденції соціально-економічного розвитку [36, с. 95].

Регулююча функція держави знаходить своє виявлення в розробці й прийнятті законодавчих актів у сфері туризму, встановленні умов провадження туристичної діяльності (ліцензування, сертифікація й стандартизація у сфері туристичної діяльності, дозвільна система на право здійснення туристичного супроводу, обмеження діяльності іноземних суб'єктів господарювання тощо), у забезпеченні сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення та гармонізації податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання, а також у створенні спеціального правового механізму, який забезпечує державний контроль за діяльністю у сфері туризму. Крім того, серед функцій держави, без здійснення яких неможливий ефективний розвиток туризму, можна також виділити:

– виконавчу, що спрямована на забезпечення застосування встановлених норм у відносинах між суб'єктами туристичної діяльності, ґрунтується на владних повноваженнях і включає заходи заборони, дозволу та примусу;

– контролюючу, що здійснюється уповноваженими державними органами та суб'єктами туристичної діяльності з метою захисту прав і інтересів їх учасників.

Враховуючи об'єкт і предмет нашого дослідження детально зупинятися на аналізі функцій і повноважень у сфері туризму Верховної Ради України,

Президента України та Кабінету Міністрів України ми не будемо, зазначимо лише, що законодавчі та нормативно-правові документи, що ними приймаються, як було доведено у попередньому розділі, визначають основні напрями державної політики у сфері туризму та справляють визначальний вплив на його розвиток.

Центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму України є Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). Основними завданнями ДАРТ у сфері туризму, згідно Положення про Державне агентство розвитку туризму України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1162, є [71]:

- реалізація державної політики у сфері туризму (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму);
- внесення на розгляд Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури пропозицій щодо формування державної політики у сфері туризму (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму).

ДАРТ відповідно до покладених на нього завдань:

- узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих та нормативно-правових актів міністерств;
- залучається до розроблення та виконання програм розвитку туризму;
- розробляє та подає в установленому порядку Міністрові розвитку громад, територій та інфраструктури пропозиції щодо: організації обліку туристичних ресурсів України та забезпечення їх раціонального використання й охорони; розроблення програм облаштування транспортних магістралей об'єктами туристичної інфраструктури; порядку оформлення ваучера на надання туристичних послуг та його використання;
- здійснює відповідно до законодавства встановлення відповідних категорій об'єктам туристичної інфраструктури, видає свідоцтва про встановлення таких категорій та веде їх реєстр;

- здійснює заходи щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку, в тому числі заходи, пов'язані з інтеграцією національного туристичного ринку в єдиний європейський туристичний простір;
- надає пропозиції та залучається до проведення досліджень туристичного ринку, підготовки та поширення інформації про Україну і її туристичні можливості на міжнародному туристичному ринку та всередині держави;
- бере участь у: підготовці проєктів міжнародних договорів України, готує пропозиції щодо укладення і припинення дії таких договорів, укладає міжнародні договори, забезпечує виконання зобов'язань України за міжнародними договорами з питань, що належать до його компетенції; у міжнародних заходах з питань туризму, міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку; бере участь у реалізації державної інвестиційної політики у сфері туризму;
- залучається до: надання суб'єктам туристичної діяльності методичної, консультативної та іншої допомоги; поширення соціальної реклами у сфері туризму; визначення пріоритетних напрямів наукових досліджень у сфері туризму та проведення науково-дослідних робіт у сфері туризму;
- організовує створення загальнодержавної інформаційної мережі у туристичній сфері;
- забезпечує: розвиток в'їзного та внутрішнього туризму; організацію та проведення мистецьких конкурсів з метою реалізації проєктів, спрямованих на здійснення заходів з розкриття туристичного потенціалу України;
- вносить пропозиції Мінінфраструктури щодо: вдосконалення системи обліку, звітності та статистичної інформації у сфері туризму; розроблення стандартів, діяльності із сертифікації, проведення робіт з підтвердження відповідності у сфері туризму;
- видає ліцензії на право провадження туроператорської діяльності, веде ліцензійний реєстр суб'єктів туроператорської діяльності та здійснює державний нагляд (контроль) за додержанням туроператорами ліцензійних умов;
- здійснює інші повноваження, визначені законом [71].

Інші центральні органи виконавчої влади в межах своїх повноважень: забезпечують реалізацію державної політики в галузі туризму; здійснюють підготовку пропозицій щодо реалізації державної політики в галузі туризму; беруть участь у створенні організаційно-правових та економічних механізмів реалізації державної політики в сфері туризму (п. 2 ст. 10 Закону України «Про туризм») [85].

Як уже зазначалося вище, управління у сфері туризму на місцевому рівні здійснюється місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції.

Місцеві державні адміністрації представляють центральну виконавчу владу в регіоні. Постановою Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [86] та постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій» рекомендовано в місцевих державних адміністраціях створити підрозділи з питань туризму та курортів. Вид структурних підрозділів (департамент, управління, відділ, сектор) та їх статус як юридичних осіб публічного права визначається головою обласної чи районної державної адміністрації залежно від складності поставлених завдань.

Місцеві державні адміністрації в межах своїх повноважень та відповідно до ст. 11 Закону України «Про туризм» [85]:

- здійснюють виконавчі та організаційно-розпорядчі функції щодо організації і розвитку курортно-рекреаційної сфери і туризму;
- розробляють проекти регіональних програм розвитку туризму і подають їх для затвердження відповідно обласним і районним радам;
- вживають заходів щодо виконання регіональних програм розвитку туризму;
- сприяють туристичній діяльності у своєму регіоні і створенню сучасної туристичної інфраструктури;

- розробляють і впроваджують заходи для захисту місцевих туристичних ресурсів;

- аналізують ринок туристичних послуг у межах адміністративно-територіальних одиниць, представляють центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, необхідні відомості про розвиток туризму в адміністративно-територіальних одиницях;

- здійснюють соціальну рекламу туристичних ресурсів, утворюють відповідні інформаційні центри;

- сприяють дитячому та молодіжному туризму;

- беруть участь у підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації кадрів у галузі туристичної діяльності, що фінансуються за рахунок коштів місцевого бюджету;

- надають суб'єктам туристичної діяльності методичну і консультативну допомогу щодо організації їх діяльності;

- залучають підприємства, установи і організації, розташовані на підпорядкованій їм території, до розв'язання проблем розвитку туризму в регіонах;

- подають центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, пропозиції стосовно включення заходів з регіональних програм розвитку туризму до відповідних програм;

- вносять у встановленому порядку до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, пропозиції про анулювання відповідної ліцензії;

- здійснюють іншу діяльність у галузі туризму відповідно до законодавства.

В умовах децентралізації влади в Україні значно зросла роль таких важливих складників системи управління розвитком туризму на місцевому рівні, як органи місцевого самоврядування. У п. 2 ст. 11 Закону України «Про туризм» [85] визначені повноваження виконавчих органів місцевого самоврядування у сфері туризму, серед них:

- розробка проєктів місцевих програм розвитку туризму і подання їх для затвердження відповідним місцевим радам;
- вжиття заходів щодо виконання місцевих програм розвитку туризму;
- залучення на договірних засадах підприємств, установ і організацій, розташованих на відповідній території, до розв'язання проблем розвитку місцевого туризму та підтримки туристичних ресурсів;
- організація проведення інвентаризації туристичних ресурсів місцевого значення;
- сприяння охороні і збереженню туристичних ресурсів;
- залучення місцевого населення до туристичної діяльності, створення нових робочих місць;
- сприяння розвитку на відповідній території різних видів туризму.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [79] (ст. 44, п.1, п. 13, п. 14) у главі 4 «Повноваження районних і обласних рад» закріплена норма, що районні й обласні ради делегують ряд повноважень відповідним місцевим державним адміністраціям, у тому числі з питань «забезпечення відповідно до законодавства розвитку туризму» та підготовки і подання на затвердження ради пропозицій щодо організації територій і об'єктів природно заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні; внесення пропозицій до відповідних державних органів щодо оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками історії або культури, які охороняються законом.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (п. 1 ст. 54 та п. 3 ст. 58) також визначено, що сільські, селищні, міські, районні в місті ради рішенням відповідної ради набули можливості створювати відділи, управління та інші виконавчі органи, а також виконавчий апарат ради [79]. Отже, сільські, селищні, міські, районні в місті ради мають автономність у прийнятті подібних рішень і можуть самостійно визначати необхідність створення відповідного підрозділу з питань розвитку туризму на своїх територіях.

Враховуючи те що створення в органах державної влади та органах місцевого самоврядування структурних підрозділів з питань розвитку туризму має лише рекомендаційний характер, система та структура апарату управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в Україні залишається доволі різноманітною, а діяльність її окремих елементів недостатньо узгодженою й характеризується відсутністю злагодженої взаємодії. Варто зазначити, що не виправдана різноманітність призводить до недостатньої узгодженості роботи окремих ланок влади та дублювання функцій і повноважень, сприяє виникненню недієвих та неефективних підрозділів та зменшує ефективність роботи. Тому структура апарату управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в Україні потребує більшої уніфікації [45, с. 42].

Розглядаючи систему управління туризмом не можна оминати й таку її нову складову (виникла в процесі децентралізаційної реформи) як спільний орган управління декількох територіальних громад, що передбачено Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [82]. В українських реаліях відносини співробітництва носять винятково договірний характер, що має сприяти забезпеченню стабільності партнерства територіальних громад у спільному вирішенні питань місцевого значення, зокрема й економічно доцільного функціонування туристичних об'єднань. Наявність договорів про співробітництво територіальних громад саме щодо розвитку туризму має ряд переваг відповідно до законодавства, зокрема, надає пріоритет в отриманні фінансування в рамках реалізації інфраструктурних проєктів за рахунок Державного фонду регіонального розвитку. Відповідно до чинного законодавства з метою реалізації спільних інфраструктурних проєктів в сфері туризму і виконання функцій управління туристичною дестинацією, що становлять спільний інтерес територіальних громад, на підставі договору про співробітництво територіальних громад може створюватися спільний орган управління. Так, відповідно до ст. 14 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [82] для спільного виконання визначених законом повноважень, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування суб'єктів співробітництва, та з метою економії

коштів, необхідних для їх утримання (оптимізації чи зменшення видатків), співробітництво може здійснюватися шляхом утворення спільного органу управління. Спільний орган управління може утворюватися як окремий виконавчий орган сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва або у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва (як структурний підрозділ – департамент, відділ, управління, проєктне бюро, агенція тощо).

Децентралізація дозволила громадам та їх мешканцям бути відповідальними за свою землю, за розвиток, за економічну ефективність території, її фінансову спроможність і туристичну привабливість [45, с. 42]. А залученість громадян до влади, взаємодія громадян і органів влади, розширення кола компетенцій громадян за прийняті рішення щодо розвитку громади, у т.ч. й туризму, та усвідомлення відповідальності кожного стало тією особливістю, яка дозволяє визначити децентралізацію публічного управління як ключову в переліку передумов відновлення і розвитку сфери туризму.

На нашу думку, органами місцевого самоврядування все ще слабо використовуються усі можливості організаційного механізму розвитку туризму, а саме: участь у туристичних асоціаціях, що сприяло б популяризації та розвитку територіальної громади, укладання договорів державно-приватного партнерства, формування туристичних кластерів.

Так, управління розвитком туризму на місцевому рівні може здійснюватися й на засадах державно-приватного партнерства, адже відповідно до ст. 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство» [74], туризм входить до переліку сфер співробітництва держави, територіальних громад і суб'єктів господарювання (приватного партнера), у тому числі фізичних осіб – підприємців (крім державних і комунальних підприємств, установ, організацій) на засадах державно-приватного партнерства. Учасниками державно-приватного партнерства з одного боку можуть бути органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства та установи. А з боку приватного партнера найбільш зацікавленими учасниками такого партнерства є підприємства

та організації сфери туризму та рекреації: туроператори, турагенти, установи засобів розміщення, заклади харчування, компанії-перевізники, екскурсійні бюро, івенткомпанії та інші суб'єкти туристичної діяльності.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що в нашій країні в цілому вибудована система управління туризмом як на державному, так і регіональному та місцевому рівні. Водночас, й до цього часу чітко не розподілені функції та повноваження центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку туризму, які на обласному та районному рівні часто перетинаються й дублюються, подекуди відсутня узгодженість та координація запланованих заходів. Досвід діяльності територіальних громад свідчить, що розвиток громад багато в чому залежить від голови громади та від мешканців. Нові можливості, які для громад та для місцевих бюджетів відкрила фінансова децентралізація, зокрема розвиток інфраструктури, надання власних послуг, планування територій, формування туристичного продукту та інше, поступово нарощують вплив на наповнення місцевих бюджетів і на показники соціально-економічного розвитку територій.

Більш детальноше управління туризмом на місцевому рівні розглянемо на прикладі Солонянської селищної територіальної громади, яка має суттєвий туристичний потенціал та сформовану систему управління туризмом.

2.1. Загальна характеристика та туристичний потенціал Солонянської селищної територіальної громади

За різноманіттям природних ресурсів та пам'яток скіфсько-сарматської й козацької історії Дніпропетровщина є однією з найбагатших в Україні. Туризм Дніпропетровської області, маючи суттєвий потенціал щодо забезпечення не лише надходжень до місцевих бюджетів, але й щодо створення нових робочих місць в умовах децентралізованого управління територіальним розвитком, розвитку територіальних брендів в області, формування її позитивного туристичного іміджу та підвищення конкурентоспроможності регіонального

продукту як невід'ємної частини цього бренду, є важливою сферою регіональної економіки. Подальше зростання туристичної сфери потребує розвитку місцевої інфраструктури, диверсифікації видів туристичних послуг, створення якісного туристичного продукту, підвищення ефективності публічно-управлінських рішень щодо регулювання сфери туризму та реалізації стратегічних пріоритетів відповідно до стану та тенденцій кон'юнктури внутрішньо-регіонального туристичного ринку.

Значний туристичний потенціал має й Солонянська селищна територіальна громада Дніпровського району Дніпропетровської області, одна з перших територіальних громад, утворених на території Дніпропетровської області, та яка є одним із лідерів економічного зростання серед територіальних громад області.

Солонянська селищна територіальна громада Дніпровського району Дніпропетровської області (далі – Солонянська громада) утворена 14 серпня 2015 р. в рамках адміністративно-територіальної реформи шляхом об'єднання населених пунктів Солонянської селищної ради та Василівської, Малозахаринської, Широчанської сільських рад. До 2020 р. Солонянська громада входила до складу Солонянського району, а відповідно до постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» [87] громада входить до складу Дніпровського району.

На другому етапі децентралізаційної реформи у 2021 р. до складу Солонянської громади приєднано території Башмачанської, Військової, Микільської, Письмечівської, Привільнянської, Сурсько-Михайлівської сільських рад. Нині до складу Солонянської селищної територіальної громади входить 51 населений пункт: селище міського типу Солоне (адміністративний центр громади), 49 сіл і 1 селище. Загальна площа громади – 863,5 км², на якій проживає 25 398 мешканців (29 % – міське та 71 % – сільське населення) [102].

Солонянська громада володіє потужним природно-ресурсним потенціалом, багатою історико-культурною спадщиною та значним кадровим ресурсом. За різноманітністю і значимістю природних ресурсів Солонянська громада є однією з найбагатших не тільки в Дніпропетровській області, а й в цілому по

Україні. На всій території громади переважають родючі чорноземні ґрунти. Солонянська громада багата також і на корисні копалини: родовища силікатних нікелевих руд, будматеріалів (глина, граніт, бут, щебінь, камінь будівельний), бурого вугілля, золоторудні родовища, молібден та інші рідкісні метали.

Загальна площа земель Солонянської громади становить 49821,1532 га, з них найбільшу частку становлять землі сільськогосподарського призначення, що складає 82,7 %, землі житлової та громадської забудови – 5,6 %, землі водного фонду – 4,6 %, землі лісгосподарського призначення – 4,4 %, землі промисловості – 2,6% [102].

Визначальний вплив на соціально-економічний розвиток Солонянської громади справляє збалансованість місцевого бюджету. Бюджет Солонянської громади за 2022 р. характеризується такими показниками:

- доходи місцевого бюджету – 250913,9 тис. грн.;
- видатки місцевого бюджету – 229627,0 тис. грн.

Отже, доходи місцевого бюджету покривають всі його видатки. Водночас, місцевий бюджет суттєво залежить від міжбюджетних трансфертів, оскільки їх питома вага в загальному обсязі доходів складає 39,3 %, (93783,1 тис. грн.).

Структура дохідної частини бюджету Солонянської громади наведено на рис. 2.2 [9].



Рис. 2.2. Структура дохідної частини бюджету Солонянської громади, 2022 р.

Найбільшими джерелами наповнення дохідної частини місцевого бюджету в 2022 р. були:

- податок та збір на доходи фізичних осіб – 62,8 %;
- єдиний податок – 17,0 %;
- земельний податок та орендна плата за землю – 12,5 %;
- податок на нерухоме майно – 4,1 %;
- акцизний податок – 1,9 % [33].

У структурі видатків місцевого бюджету найбільшу питому вагу складають видатки на освіту – 69,8 %, утримання органів самоврядування – 13,1 % соціальний захист та соціальне забезпечення – 4,6 % та охорону здоров'я – 4,4 % та ін. (рис. 2.3) [9].

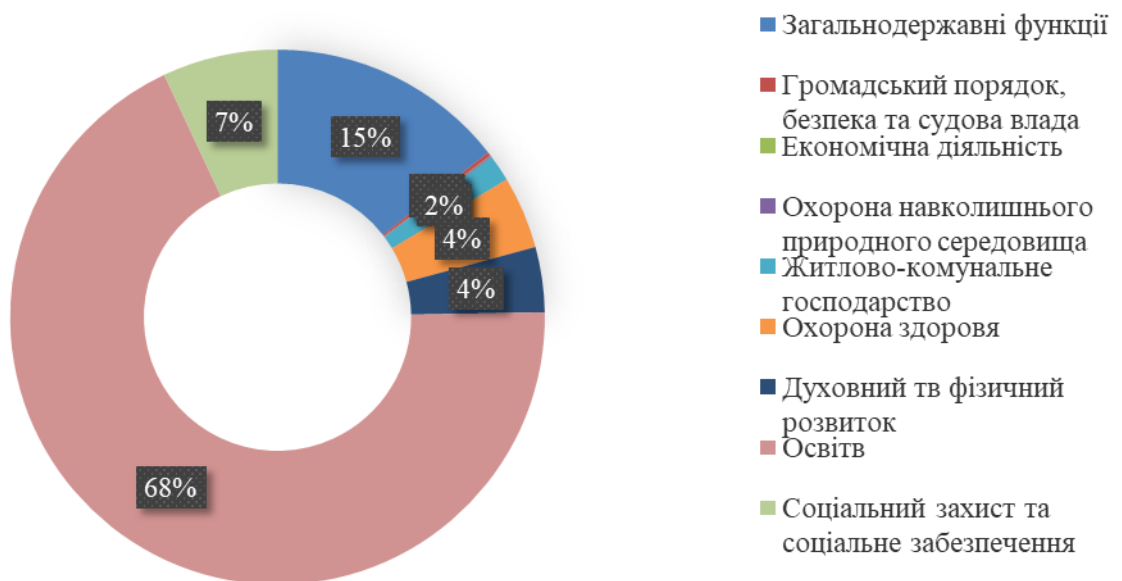


Рис. 2.3. Структура видаткової частини бюджету Солонянської громади, 2022 р.

Враховуючи предмет нашого дослідження варто зазначити, що у структурі видатків місцевого бюджету сфера туризму окремим рядком навіть не прописана.

Солонянська громада, з обсягами річного виробництва 728 млн. грн., є лідером економічного зростання. Крім вирощування зернових та олійних культур,

група посідає друге місце в області з показником 912 тис. голів у сфері птахівництва, четверте з виробництва м'яса (12792 т) та вирощування ягід [102].

На території Солонянської громади розташовано 164 підприємства, установи та організацій, в яких працює близько 5154 осіб. Зареєстровано 478 суб'єктів підприємницької діяльності. Сільськогосподарська галузь представлена 17 підприємствами (загалом обробляють 10 936,89 га сільськогосподарських земель), 51 фермерським господарством (обробляють 2 749,7 га земель) та 330 одноосібними сільськогосподарськими господарствами.

Економіка Солонянської громади представлена також переробними промисловими підприємствами: ТОВ агропереробний комплекс «Оліком», Дніпрооблагрохім, олійниця. Функціонують також хлібоприймальне підприємство, ТОВ «Інкубаційна станція» та ТОВ завод «Металіст».

На території громади функціонує 214 суб'єктів роздрібною торгівлі та 21 підприємство ресторанного господарства.

Як було зазначено вище, найбільший відсоток видатків місцевого бюджету спрямовується на освіту. Мережу закладів освіти Солонянської громади складають: 12 закладів дошкільної освіти та 4 дошкільних підрозділи при ЗЗСО (Тритузнянська гімназія, Письмечівська гімназія, Маяцька початкова школа, Оріхівська початкова школа); 17 закладів загальної середньої освіти (1 опорний заклад (ЗЗСО «Солонянський ліцей») та 3 його філії; 11 гімназій; 2 початкові школи). Позашкільна освіта громади представлена двома закладами: КПЗО «Центр дитячої та юнацької творчості» та КПЗО «Дитячо-юнацька спортивна школа». Також до складу освітніх установ громади входять 2 комунальні установи: Центр професійного розвитку педагогічних працівників та Інклюзивно-ресурсний центр [33].

На території громади створена та функціонує розгалужена мережа закладів культури, яка налічує 40 закладів, з них: 21 заклад клубного типу, 17 бібліотек, 1 КЗК «Музей історії», 1 ЗПОСК «Солонянська мистецька школа».

Система охорони здоров'я Солонянської громади складається з двох медичних закладів – первинної (комунальне некомерційне підприємство

«Солонянський центр первинної медико-санітарної допомоги» Солонянської селищної ради та вторинної (КНП «Солонянська багатoproфільна лікарня» Солонянської селищної ради) медичної допомоги.

Близькість до аеропортів та потужних культурних центрів (м. Дніпро та м. Запоріжжя), наявність залізничних станцій, можливість річкового сполучення та водних об'єктів (річка Дніпро, десятки ставків і 5 малих річок) надає перевагу Солонянській громаді щодо можливостей для розвитку туризму. До того ж, громада має потужний потенціал для розвитку різних видів туризму (сільський, зелений, культурно-пізнавальний, етнографічний, пішохідний, велотуризм, мото- та автотуризм та ін.), адже на території громади наявні унікальні історико-архітектурні та культурні об'єкти, мальовничі місцеві краєвиди. Розвитку туризму на території громади має сприяти й традиційна гостинність місцевих жителів.

Солонянська громада має потужний арсенал пам'яток культурної спадщини, загальною кількістю – 661. Серед них:

- 51 пам'ятка історії (50 – місцевого значення та 1 – національного значення – місце загибелі Київського князя Святослава Ігоровича в с. Микільське-на-Дніпрі);

- 4 пам'ятки архітектури та містобудування місцевого значення (взяті на державний облік розпорядженням голови Дніпропетровської обласної державної адміністрації від 12 квітня 1996 р. №158-р): 1) Комплекс будівель Земської лікарні в смт. Солоне (друга половина XIX ст.), передано в приватну власність, але не втрачено статусу пам'ятки архітектури; 2) Земська школа в с. Широке (початок XX ст.); 3) Садиба братів Бергманів в смт. Солоне (друга половина XIX ст.); 4) Каплиця в с. Надіївка (кінець XIX ст.);

- 606 археологічних об'єктів, серед яких: 2 пам'ятки національного значення, що занесені до Державного реєстру нерухомих пам'яток України (Городище в с. Башмачка та Курган (Каплиця) в с. Безбородькове); 443 пам'ятки місцевого значення та 161 об'єкт наразі перебуває в статусі виявлених.

Отже, територія Солонянської громади багата на туристичні локації, найбільш яскравими та значимими серед яких є:

– місце загибелі Київського князя Святослава Ігоровича (945 – 972 рр.) (с. Микільське-на-Дніпрі) – історична пам'ятка національного значення. Постановою Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2009 р. № 928 дана пам'ятка занесена до Державного реєстру нерухомих пам'яток України;

– маєток Бергманів – пам'ятка архітектури кінця ХІХ ст. (сmt. Солоне). Будинок Бергманів входить до реєстру архітектурних пам'яток місцевого значення, збудований в середині 60-х років ХІХ ст. у польському готичному стилі. Нині в цьому історичному приміщенні розміщені краєзнавчий музей, архів та бібліотека;

– Перунове капище (кромлех) «Ворон» (с. Микільське-на-Дніпрі), пам'ятка слов'янської культури ІІІ тисячоліття до н.е. Кромлех – рідкісна археологічна пам'ятка доби бронзи, детально досліджена на початку ХХ ст. Дмитром Яворницьким. Є одним з найкраще збережених фрагментів великого сакрального комплексу, що існував у доісторичні часи біля найбільшого на Дніпрі порога Ненаситця. Кромлех є аналогом і ровесником всесвітньовідомого британського Стоунхенджа. Кромлех вважається енергетичним центром, що доведено дослідженнями науковців;

– меморіальний комплекс «Місце форсування Дніпра» (с. Військове) – пам'ятник історії. Площа меморіального комплексу складає 7 тисяч метрів;

– могила Микити Леонтійовича Коржа. М. Корж – автор унікального твору, що містить розповідь колишнього запоріжця, який використовують практично всі дослідники Запорозької Січі;

– Каплиця графа Безбородько (с. Пшеничне) – історико-архітектурна пам'ятка І половини ХІХ ст. Каплиця знаходиться на пагорбі висотою 200 метрів, що є археологічною пам'яткою (скіфський курган, який відноситься до середини І тис. до н.е.);

– Аполлонівський палеовулкан (с. Аполлонівка) – стародавній згаслий вулкан, вік якого історики вимірюють у 3,2 мільярди років;

– Готське городище (с. Башмачка) археологічна пам'ятка національного значення, одне з трьох укріплених городищ черняхівської культури залізної

доби, що виявлені в Україні. Городище-Фортецю, з прилеглими поселеннями і могильниками, датують II – IV ст. н. е. Варто зазначити, що на величезній території черняхівської культури нині відомо тисячі пам'яток, але городищ серед них лише одиниці, й одна з них – на території Солонянської громади;

- гончарський центр – балка канцерка – унікальна пам'ятка VII ст. порожистої частини Дніпра (с. Башмачка);

- Живий музей Микити Коржа (с. Сурсько-Михайлівка) – найновіший туристичний об'єкт Солонянської громади. Мешканці села Сурсько-Михайлівка облаштували у своїй садибі музей засновника села. Таким чином виникли «Зимівник козака Пластуна» та «Музей Коржа Микити», який можна назвати й народним музеєм історії села, судячи з експонатів, що продовжують наповнювати подвір'я та стару маленьку мазанку, обкладену цеглою. Господарі називають музей «живим», адже вони мешкають і господарюють на цьому подвір'ї;

- Сад (ландшафтний парк) Світлани Кульбашної (с. Військове), об'єкт ландшафтного туризму, – єдиний у Дніпропетровському регіоні приватний парк, відкритий для відвідувань із 2013 р. На площі близько гектара розкинулися прекрасні квіткові композиції, створені власницею саду. Садиба й парк пройшли категоризацію на національному рівні, а С. Кульбашна стала членом Співки сприяння розвитку сільського туризму в Україні.

З метою популяризації місцевих туристичних маршрутів комунальний заклад культури «Музей історії» Солонянської селищної ради досить активно співпрацює з туристичними агенціями міст Дніпро та Запоріжжя, зокрема: «Риба Андрій» (м. Дніпро); «Карина-тур» (м. Дніпро); «Веста Тревел» (м. Запоріжжя); «Ліла-Тревел» (м. Запоріжжя); Туристична агенція «Мирна Світлана Миколаївна» (м. Дніпро) та ін.

Варто зазначити, що незважаючи на потужний потенціал та довоєнне щорічне зростання кількості туристів, що відвідували туристичні об'єкти, сфера туризму Солонянської громади є недостатньо розвинутою. До того ж, кошти на туристичних об'єктах Солонянської громади, як правило, заробляють туристичні оператори та підприємці обласного центру, які організують

туристичні поїздки. З метою залучення коштів від туризму до місцевого бюджету рішенням Солонянської селищної ради від 14 липня 2022 р. № 942-25/VIII затверджено положення та перелік і вартість надання платних послуг КЗК «Музей історії» Солонянської селищної ради, що має сприяти поповненню місцевого бюджету.

Серед головних проблем, що стримують розвиток туризму Солонянської громади варто виділити:

- нерозвиненість туристичної інфраструктури;
- неналежний стан дорожнього покриття доріг та вулиць державної та комунальної власності. Більшість доріг населених пунктів громади потребують ремонту у зв'язку із значною зношеністю дорожнього покриття та відсутністю робіт капітального характеру впродовж багатьох років;
- відсутність комплексної, всеохоплюючої стратегії розвитку сфери туризму громади;
- відсутність системного та комплексного туристичного брендингу громади з метою приваблення туристів та залучення інвестицій;
- недостатній рівень комунікації та співпраці органів місцевої влади з підприємцями, що здійснюють туристичну діяльність та території громади;
- відсутність міжмуніципального співробітництва із суміжними територіальними громадами, які також мають потужний туристичний потенціал (зокрема, Новоолександрівська територіальна громада на території якої проводяться археологічні розкопки) щодо розвитку туризму;
- недостатній рівень кадрового забезпечення туризму;
- недостатність коштів місцевого бюджету на розвиток туризму;
- відсутність туристичного збору на території громади;
- недооцінення жителями громади важливості розвитку сфери туризму.

Так, під час громадського обговорення «Стратегії розвитку Солонянської територіальної громади на 2022-2027 рр.» було проведено анкетування мешканців громади з метою вивчення їх думки, визначення переліку основних проблем та пропозицій щодо покращення якості життя в громаді. В анкетуванні

взяли участь 1049 мешканців громади, і лише 64 із них серед пріоритетів розвитку громади визначили сферу туризму. У загальному рейтингу видів діяльності, які найбільш важливі для перспективного розвитку громади, сфера туризму посіла, останнє 14 місце.

Враховуючи потенційні можливості туристичної сфери Солонянської громади, зростання попиту на внутрішній туризм (у тому числі – сільський, зелений, етнографічний) та необхідність підвищення спроможності територіальної громади за рахунок залучення інвестицій і розширення власних джерел наповнення місцевого бюджету (зокрема, й шляхом введення туристичного збору) існує необхідність активізації діяльності органів місцевої влади щодо розвитку туризму на території громади та удосконалення системи управління цією сферою. Адже, розвиток зеленого (сільського) туризму дає можливість для створення нових робочих місць, розвитку пов'язаних із туризмом секторів місцевої економіки, отримання прибутку від надання туристичних послуг, підвищення якості життя і добробуту сільського населення, забезпечення соціально-економічного відродження сільської території, що в цілому сприяє збільшенню дохідної частини місцевого бюджету, економічному розвитку та підвищенню спроможності Солонянської територіальної громади.

Завданням органу місцевого самоврядування, серед іншого, є розвиток місцевої інфраструктури; розробка стратегій (програм) розвитку місцевого туризму; посилення інституційної спроможності галузевого структурного підрозділу, до функціональних повноважень якого віднесено питання регулювання туризму; посилення інформаційної компанії щодо просування туристичного бренду громади; підготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у сфері туризму; розвиток міжмуніципального співробітництва у туристичній сфері; підтримка й сприяння туристичному бізнесу жителів громади. Адже, використання таких сильних сторін Солонянської громади, як вигідне географічне розміщення, наявність вільної робочої сили, сировинної бази, створення «тематичних сіл» пов'язаних з народними традиціями, фольклором, відновлення рекреаційної зони дозволить

місцевій владі, разом з жителями громади, залучити інвестиції на територію громади. Розвиток туризму прогнозовано призведе до покращення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг, рівня інформаційно-рекламного забезпечення туристичної пропозиції громади, а також стимулюватиме розвиток туристичної інфраструктури.

Резюмуючи, варто зазначити, що розвиток туризму є нагальною потребою, оскільки це не тільки активізуватиме громадське та економічне життя Солонянської селищної територіальної громади, але й сприятиме залученню потенціалу існуючих культурних, музейних, освітніх закладів, ФОПів, автоперевізників, торгівельних та інших об'єктів сфери послуг до роботи в умовах розвитку сільського, зеленого, етнічного, культурного та інших видів туризму.

2.3. Особливості управління туризмом у Солонянській селищній територіальній громаді

Управління туризмом Солонянська селищна територіальна громада здійснює через утворений нею орган місцевого самоврядування – Солонянську селищну раду та її виконавчі органи. Солонянська селищна рада є органом місцевого самоврядування, повноважним представником територіальних громад сіл, селища та селища міського типу, що входять до її складу та здійснює від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та законами України. Депутатський корпус Солонянської селищної ради налічує 26 депутатів, що є представниками шести політичних партій.

Органом, що контролює діяльність виконавчих органів є виконавчий комітет ради, який утворюється радою громади на строк її повноважень. Виконавчий комітет Солонянської селищної ради працює у складі селищного голови, першого заступника селищного голови, заступників голови з питань діяльності виконавчих органів ради, секретаря виконавчого комітету, старост

старостинських округів та інших членів виконкому, які здійснюють свої повноваження у різних сферах діяльності.

Відповідно до п. 1 ст. 54 та п. 3 ст. 58 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [79] Солонянська селищна рада рішенням сесії від 24 грудня 2020 р. № 68/3-VIII «Про структуру та умови оплати праці працівників апарату виконавчого комітету Солонянської селищної ради» затвердила структуру апарату свого виконавчого комітету та штатну чисельність його працівників. Згідно даного рішення структуру апарату Солонянської селищної ради складають одинадцять відділів. Загальна штатна чисельність апарату виконавчого комітету селищної ради складає 85 осіб.

Також рішеннями Солонянської селищної ради утворено Відділ культури, туризму, молоді та спорту селищної ради, його Положення [70] та посадові інструкції працівників відділу, затверджена «Стратегія розвитку Солонянської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки» [102], «Місцева цільова програма розвитку культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної територіальної громади на період до 2025 року» [62] та інші місцеві нормативні акти, що регулюють розвиток туризму громади та управління в цій сфері.

Постійна комісія з питань соціального захисту населення, освіти, культури та спорту, охорони здоров'я Солонянської селищної ради, що створена відповідно до ст. 47 Закону України «Про місцеве самоврядування» [79], здійснює вивчення, попередній розгляд і підготовку питань, які належать до її відання у сфері туризму та здійснює контроль за виконанням рішень ради, її виконавчого комітету.

Окремий структурний підрозділ, що здійснює управління туризмом на території Солонянської селищної громади утворено в кінці 2020 р. До цього часу обов'язки щодо управління сферою туризму в територіальній громаді офіційно ні на кого не покладися. Окремі функції у цій сфері виконував комунальний заклад культури «Музей історії».

Отже, нині безпосереднє управління туризмом у Солонянській селищній територіальній громаді здійснює Відділ культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради (далі – Відділ), утворений відповідно до рішення

52 сесії VII скликання Солонянської селищної ради від 10 листопада 2020 р. № 2-52/VII [83]. Відділ є виконавчим органом Солонянської селищної ради, який утворений селищною радою, підзвітний та підконтрольний їй, підпорядкований Солонянському селищному голові. Незважаючи на той факт, що Відділ опікується декількома галузями національного господарства (культура, туризм та спорт) та молодіжними питаннями, його штатна чисельність – лише дві посадові особи місцевого самоврядування (начальник відділу та спеціаліст 1 категорії). Відповідно до розподілу обов'язків та посадових інструкцій питаннями туризму на території громади опікується начальник Відділу. На нашу думку, покладання обов'язків щодо регулювання туристичної сфери на начальника Відділу, враховуючи широкий спектр його функціональних обов'язків та завантаженість управлінськими завданнями, є не зовсім доцільним.

Відділ є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в органах Державного казначейства, печатку із зображенням Державного Герба України і власним найменуванням, штамп, має право у межах своїх повноважень укладати від свого імені угоди з юридичними і фізичними особами, мати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у судах. Враховуючи статус юридичної особи та наявність самостійного балансу, при Відділі, за рішенням Солонянської селищної ради, створено централізовану бухгалтерію відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради, без статусу юридичної особи, що фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету. Положення про централізовану бухгалтерію Відділу затверджується начальником Відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради. Штатна чисельність централізованої бухгалтерії Відділу – три штатних одиниці (головний бухгалтер та 2 бухгалтери).

У своїй діяльності Відділ керується Конституцією та законами України, указами Президента України, Постановами Кабінету Міністрів України, актами Міністерства культури та інформаційної політики України, Міністерства молоді та спорту України, іншими нормативними документами органів державної

влади та місцевого самоврядування, рішеннями селищної ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями селищного голови й власним Положенням.

Положення про Відділ культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради затверджено рішенням 13 сесії VIII скликання Солонянської селищної ради від 2 вересня 2021 р. № 433-13/VIII [70]. Відповідно до Положення основними завданнями Відділу у сфері туризму є [70]:

- створення сприятливих умов для розвитку внутрішнього туризму. Впровадження екскурсійної діяльності на території громади, розбудови матеріально-технічної бази туристичної галузі Солонянської селищної ради;
- сприяння координації роботи підприємств, установ, організацій та фізичних осіб, що спрямована на створення матеріально-технічної бази для розміщення, харчування, транспортного, торговельного, медичного, культурного, спортивного обслуговування туристів;
- надання в межах своїх повноважень суб'єктам туристичної діяльності методичної та консультативної допомоги щодо організації їх діяльності;
- створення інформаційної мережі у сфері туризму Солонянської селищної ради;
- участь у здійсненні обліку туристичних ресурсів на території громади;
- забезпечення збирання та обробка статистичних даних щодо туризму на території громади;
- здійснення заходів щодо створення позитивного іміджу громади.

Відділ очолює начальник, який забезпечує реалізацію державної політики в галузі культури, туризму, молоді та спорту на території громади, здійснює керівництво відповідною сферою діяльності, несе відповідальність за її стан і розвиток. Начальника відділу призначає на посаду та звільняє з посади Солонянський селищний голова відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Серед завдань, обов'язків та повноважень начальника відділу щодо розвитку туризму в територіальній громаді є:

- створює сприятливі умови для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Впровадження екскурсійної діяльності на території громади, розбудови матеріально-технічної бази туристичної галузі Солонянської селищної ради;
- координує роботу підприємств, установ, організацій та фізичних осіб, що спрямована на створення матеріально-технічної бази для розміщення, харчування, транспортного, торговельного, медичного, культурного, спортивного обслуговування туристів;
- надає в межах своїх повноважень суб'єктам туристичної діяльності методичну та консультативну допомогу, щодо організації їх діяльності;
- бере участь у здійсненні обліку туристичних ресурсів на території громади;
- забезпечує збирання та обробку статистичних даних щодо туризму на території громади;
- забезпечує в установленому законом порядку виготовлення, встановлення та утримання охоронних дощок, охоронних знаків, інших інформаційних написів, позначок на пам'ятках культурної спадщини або в межах їх територій;
- забезпечує захист об'єктів культурної спадщини від загрози знищення, руйнування або пошкодження;
- бере участь у організації та проведенні вітчизняних і міжнародних виставок, виставок-ярмарків, методичних і науково-практичних семінарів, конференцій та ін.

Солонянська селищна територіальна громада разом з утвореним нею органом місцевого самоврядування – селищною радою та її виконавчими органами прагне забезпечити всебічний та динамічний розвиток, створити та підтримати комфортні умови, надати широкий спектр якісних і доступних соціальних і адміністративних послуг своїм мешканцям, у тому числі й у сфері туризму. Для втілення зазначених пріоритетів і висвітлення єдиної політики та відповідно до ст. 143 Конституції України [41], Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [79], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства

України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» розроблена «Стратегія розвитку Солонянської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки» [102] (далі – Стратегія розвитку), головний управлінсько-планувальний документ територіальної громади на період до 2027 р., завдяки якому громада зможе раціонально організувати свою діяльність та стратегічно розподілити обмежені ресурси.

Метою Стратегії розвитку є забезпечення динамічного розвитку Солонянської громади, підвищення якості життя та добробуту населення, а також, підвищення її конкурентоспроможності через розвиток малого та середнього бізнесу. Варто зазначити, що розробка Стратегії розвитку громади проходила із залученням широкого кола мешканців громади, що дозволило ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, забезпечити налагодження діалогу між владою й громадою. У результаті спільної роботи – всі визначені в Стратегії розвитку пріоритети громади сформовані з відповідей жителів громади на питання про накопичені проблеми населених пунктів і про їх майбутнє.

Стратегія розвитку Солонянської селищної територіальної громади до 2027 р. узгоджується з Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021-2027 рр. [18], Стратегією регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 р. та відповідає планам їх реалізації та економічним, соціальним, екологічним, інфраструктурним, територіальним й іншим аспектам розвитку громади.

Стратегією розвитку визначається, що Солонянська селищна територіальна громада – безпечна, екологічно чиста громада, яка динамічно розвивається, зі сприятливими можливостями для малого підприємництва і самореалізації молоді, широким спектром якісних освітніх, медичних, культурно-спортивних і адміністративних послуг, високим рівнем енергоефективності, упорядкованою дорожньою інфраструктурою та комфортним середовищем для мешканців і гостей громади, місцевою владою зорієнтованою на потреби громадян [102]. Для реалізації бачення майбутнього Солонянської громади визначені такі стратегічні цілі:

- підвищення рівня розвитку економіки громади;

- забезпечення високих стандартів життя в громаді;
- покращення рівня розвитку інфраструктури.

У сфері туризму операційними цілями Солонянської громади на 2022-2027 рр. визначено:

- формування каталогу туристичних об'єктів в громаді;
- створення туристичного онлайн маршруту та популяризація туризму Солонянської громади;
- розробка туристичної промопродукції і туристичного розділу на сайті громади.

Стратегією розвитку у найближчі два роки з метою покращення стану справ у сфері туризму передбачено реалізацію двох проєктів:

- «Створення інтерактивної інформаційної зали «Туристичні локації Солонянщини» (додаток А), метою якого є підвищення туристичної привабливості території, шляхом створення інтерактивної інформаційної зали на базі Музею історії, та створення умов для залучення інвестицій та створення нових робочих місць;
- «Створення та облаштування туристичної інфраструктури Солонянщини» (додаток Б), метою якого є розбудова туристичної інфраструктури; раціональне використання наявного природно-ресурсного потенціалу та історико-культурної спадщини для провадження туристичної діяльності на території громади; формування позитивного іміджу Солонянської територіальної громади та сприяння соціально-економічному і культурному розвитку громади.

Окрім загальної Стратегії розвитку громади питання зростання туристичної сфери регулюються «Місцевою цільовою програмою розвитку культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної територіальної громади на період до 2025 року», затвердженою рішенням селищної ради від 24 грудня 2020 р. № 60-3/VIII [62]. Серед переліку заходів програми направлених на розвиток туризму в Солонянській громаді, зокрема, визначено:

- відкриття туристсько-інформаційного пункту на базі Комунального закладу культури «Музей історії»;
- забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в громаді;

- підготовка відеоролику про туристичні об'єкти громади;
- участь у вебінарах, семінарах, конференціях з питань розвитку туризму в територіальних громадах.

Одним із механізмів розвитку сфери туризму є підготовка органами місцевої влади проєктів і програм у цій сфері для участі в обласних та загальнодержавних конкурсах розвитку місцевого самоврядування. Так, виконавчий комітет Солонянської селищної ради спільно з працівниками комунального закладу культури «Музей історії» брали участь в обласному конкурсі проєктів і програм розвитку місцевого самоврядування «Відродження історико-культурної спадщини Дніпропетровщини» з проєктом «Капітальний ремонт фасаду головного будинку братів Бергманів». Завдяки реалізації проєкту, на умовах співфінансування, для реставрації даної історичної пам'ятки виділено 440 714 грн. (224 000 грн. – кошти обласного бюджету та 216 714 грн. – кошти місцевого бюджету).

У 2021 р. Солонянською селищною радою підготовлено проєкт «Туристичні об'єкти Солонянщини» (додаток В), що поєднує 11 найпопулярніших туристичних маршрутів громади. Даний проєкт зайняв 3 місце в обласному конкурсі туристичних маршрутів серед 10 найкращих відібраних проєктів громад області «Дніпропетровщина туристична».

Восени 2023 р. Солонянська територіальна громада, одна із трьох громад Дніпропетровської області, відібрана для реалізації проєкту «Створення та підтримка молодіжних центрів». Проєкт «Створення та підтримка молодіжних центрів» реалізується за підтримки дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) та фінансової підтримки уряду Японії. Результатом реалізації проєкту є створення нового хабу, де молодь зможе розвивати свій потенціал, зустрічатися з друзями, посилювати свої комунікаційні навички, вчитися створювати бізнес-плани та програми розвитку, комунікувати з представниками місцевої влади та бізнесу. Серед напрямів роботи молодіжного центру – формування туристичного іміджу територіальної громади, отримання навичок туристичного гіда, розробка нових

туристичних маршрутів, участь у підготовці проектів та програм розвитку туризму на території громади та ін.

Резюмуючи варто зазначити, що в Солонянській селищній територіальній громаді, незважаючи на визначені у попередньому підрозділі певні проблеми, в цілому є всі передумови для розвитку туризму – наявний потужний природно-ресурсний та туристичний потенціал, утворено місцеві органи управління сферою туризму, розроблено відповідні стратегії та програми. Наступний етап – практична реалізація запланованих заходів щодо розвитку туризму територіальної громади. Враховуючи той факт, що система управління туризмом на місцевому рівні суттєво залежить від людського фактору, першочерговим завданням органів місцевого самоврядування є консолідація зусиль всіх стейкхолдерів туристичної сфери щодо формування та популяризації якісного туристичного продукту з метою збереження культурних, історичних та природних ресурсів Солонянської громади та забезпечення сталості її соціально-економічного розвитку. Солонянська громада досить ефективно скористалася перевагами, можливостями та розширеними повноваженнями, що їй надала громадам децентралізаційна реформа, варто й в подальшому знаходити нові інструменти та механізми розвитку туризму, адже саме він може стати потужним драйвером повоєнного соціально-економічного зростання громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

3.1. Управління розвитком туризму на місцевому рівні в зарубіжних країнах: досвід для України

Удосконалення управління туризмом на місцевому рівні за найкращими світовими практиками та стандартами диктує час, ставлячи перед Україною ключове завдання реформування публічного управління та повноцінну інтеграцію до європейської спільноти. Зарубіжний досвід свідчить, що визначальною умовою успішності розвитку туризму є чіткий розподіл функцій, повноважень та матеріальних ресурсів між центральними, регіональними та місцевими органами влади у сфері туризму, що базується на принципах децентралізації, деконцентрації та делегування значних повноважень органам місцевого самоврядування. У контексті теми нашого дослідження, на особливу увагу заслуговує досвід зарубіжних країн щодо успішної розбудови публічного управління туризмом саме на місцевому рівні. Ознайомлення з досвідом управління туризмом на місцевому рівні в зарубіжних країнах, на нашу думку, дасть можливість адаптувати кращі здобутки у вітчизняну практику, що в цілому сприятиме успішності розвитку туризму в територіальних громадах.

Розвиток туризму є важливим практично для кожної країни світу. Міжнародна міграція населення, процеси глобалізації та світової інтеграції сприяли становленню туризму, як однієї з основних галузей, що впливає на загальний стан і тенденції світової економіки. Туризм є одним з важливих видів соціально-економічної діяльності в багатьох країнах світу з широким впливом на економічне зростання, зайнятість та соціальний розвиток, є потужним інструментом боротьби з економічним падінням та безробіттям [109, с. 92]. За прогнозом UNWTO, до 2030 р. у світі буде подорожувати 1,8 мільярда туристів [93, с. 80].

Як було доведено у попередніх розділах суттєвий вплив на розвиток туризму справляє ефективність та результативність публічного управління цією сферою. У зв'язку з цим, для нашої країни особливо корисним є досвід зарубіжних країн, які на сьогодні мають ефективне публічне управління сферою туризму як на центральному, так і регіональному та місцевому рівнях, та які забезпечили дієве нормативно-правове регулювання сфери туризму та розробили організаційні засади туристичної діяльності, відстоюють інтегровану, перспективну туристичну політику, здійснюють підготовку туристичних підприємств до цифрового майбутнього і в яких відбулося переосмислення значення успішного розвитку сфери туризму для сталого зростання [39, с. 137].

На особливу увагу заслуговує досвід Європейського Союзу щодо впровадження концепції сталого туризму, адже ЄС є найбільшим сегментом світового ринку туристичних послуг, його туристична індустрія стала одним із ключових секторів економіки [50, с. 163]. У Стратегії сталого та конкурентного європейського туризму, розробленій Комісією Європейського Союзу з питань сталого туризму та затвердженою Європейською Комісією, в якості головної мети, проголошено підвищення конкурентоспроможності європейського туризму шляхом забезпечення сталості та доступності, визначено пріоритетні напрямки діяльності [99].

З метою забезпечення сталості та ефективності управління туризмом органи місцевої влади у європейських країнах повинні дотримуватися таких принципів належного управління:

- управління туризмом повинно здійснюватися в спосіб, чутливий до екологічних, соціальних, культурних та економічних умов певної території;
- створення такої структури управління сферою туризму, яка надає можливості для конструктивного діалогу, обміну інформацією, ефективного спілкування та спільного прийняття рішень всіма зацікавленими сторонами;
- формування позитивної культури прийняття рішень, що сприяє розвитку спільного розуміння, бачення та вирішення питань. Позитивна культура характеризуються групами осіб, які мають набір спільних цінностей,

інтересів та прагнень, і які здатні брати участь у дебатах і прийнятті рішень у конструктивній та комунікативній манері;

– обґрунтоване та ретельне планування спрямоване на вирішення певної проблеми у сфері туризму;

– управління туризмом повинно здійснюватися на етичній основі та з урахуванням інтересів місцевого населення, громади та бізнесу [119].

Ґрунтовний аналіз наукової літератури за проблематикою дослідження дає підстави стверджувати, що в світі не існує універсальної моделі управління розвитком туризму, механізм якої задовольняв би потреби будь-якої країни, в якій був би застосований. Система управління туризмом кожної з країн має свої переваги і недоліки. Водночас, у науковій літературі виділяється три моделі управління туризмом у зарубіжних країнах (рис. 3.1) [5; 36; 39; 96].

Таблиця 3.1

Моделі управління туризмом

Модель управління	Характеристика моделі
1	
Американська	<p>Передбачає відсутність центральної державної туристичної адміністрації як такої. Всі питання вирішуються на місцях і на підставі принципів ринкової самоорганізації. Така модель використовується урядовими органами у випадках, коли туризм не є основною ланкою національної економіки або коли суб'єкти туристичного ринку займають сильні позиції, тобто мають можливість здійснювати регіональне та місцеве управління без залучення держави. Ця модель управління туризмом прийнята в 1997 р. в США після ліквідації державного органу U. S. Travel and Tourism Administration (USTTA), який відповідав за розвиток туризму в країні, що було спричинено рядом факторів: скорочення бюджетних асигнувань, велика частка присутності США на міжнародному туристичному ринку, а, найголовніше, наявність потужних приватних компаній у сфері туризму, які спроможні на проведення самостійних рекламних акцій в інтересах всього національного ринку.</p>
Централізована	<p>Передбачає наявність потужного центрального органу управління туризмом (як правило, міністерства), який здійснює суттєвий контроль над діяльністю підприємств цієї сфери. Реалізація моделі потребує відповідних умов, а саме: значних інвестицій і фінансових вкладень у туристичну інфраструктуру, в рекламну і маркетингову діяльність. Така модель поширена у країнах, в яких успішно розвиваються насамперед в'їзний туризм. Зокрема, модель реалізується в Франції, Мексиці, Єгипті, Туреччині, Тунісі, Хорватії та інших країнах, для яких туристична галузь є основною економічною ланкою держави і одним з основних джерел бюджетних валютних надходжень.</p>

Продовження табл. 3.1

Європейська	<p>Туризм регулюється на рівні центральних органів виконавчої влади як самостійний орган або його складова та входить до компетенції будь-якого багатогалузевого міністерства на рівні галузевого підрозділу, що відповідає за цю сферу. Діяльність підрозділу розвивається у двох напрямках:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вирішення або нормативна регламентація загальних питань державного регулювання туризму (координація діяльності регіональної представницької й виконавчої влади, розробка нормативно-правових документів, здійснення регулятивних і дозвільно-реєстраційних функцій, виконання контрольно-наглядових завдань, міжнародне співробітництво на міждержавному рівні); – координація маркетингової діяльності (розробка маркетингових комунікацій, участь у міжнародних галузевих об'єднаннях та туристично-виставкових заходах, управління туристичними представництвами й інформаційними центрами своєї країни за кордоном тощо); – характерний активний пошук можливостей погодження інтересів держави і приватного бізнесу, органів державної, регіональної та місцевої влади; – наявні змішані державно-приватні структури для регулювання туристичної діяльності, залучення фінансових ресурсів від приватного сектора до виконання державних завдань, пошук взаємовигідних форм співпраці поміж органами управління різних рівнів. <p>Дана модель управління туризмом реалізується, зокрема, в Іспанії, Великобританії, Данії, Нідерландах, Швеції, Швейцарії та ін.</p>
Змішана	<p>Передбачає наявність комбінованого міністерства (туризм + суміжні або взаємодоповнюючі напрями соціально-економічної політики). Для цієї моделі характерним є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – трактування туризму як важливого орієнтира розвитку економіки, що зумовлений чітким, зрозумілим розподілом функцій і повноважень поміж центральною, регіональними та місцевою туристичною владою; – стратегічними цілями політики розвитку туризму є забезпечення оптимальності підходів до розвитку туризму й інших сфер економіки, потужна реклама держави за кордоном як найбільш цікавого, привабливого туристичного ринку. <p>Отже, дана модель регулювання туристичної діяльності застосовується країнами, для яких туризм є пріоритетною галуззю національної економіки та має місце розподіл обов'язків регулювання туристичної діяльності на різних владних рівнях, але зберігається баланс у розвитку інших економічних галузей.</p> <p>Така модель притаманна країнам з рецептивними туристичними ринками (Польща, Греція, Індонезія, Малайзія, Туреччина, Йорданія, Кенія та ін.).</p>

Аналіз моделей управління туризмом засвідчив, що кожна з них має як певні переваги, так і певні недоліки. Для нашої країни оптимальною є модель управління туризмом, в якій органи державного управління туризмом тісно взаємодіють як з органами місцевого самоврядування, так і з приватним бізнесом. Широке залучення суб'єктів туристичної діяльності з частковим

покладенням на них управлінських функцій з розбудови туристичної галузі на умовах державно-приватного партнерства дасть змогу не тільки поступово скорочувати видатки з державного та місцевого бюджетів на фінансування галузі й використання інвестицій приватного капіталу, а й впровадження їх практичного досвіду щодо врегулювання проблем здійснення туристичної діяльності, створення чіткого балансу між запровадженням заходів адміністративного впливу за допомогою регуляторних актів та ринкових механізмів саморегулювання й самоорганізації.

Більш детально досвід управління туризмом на місцевому рівні розглянемо на прикладі окремих країн, які є країнами-лідерами за кількістю туристів, що їх відвідують. За даними Всесвітньої туристичної організації, традиційними лідерами за кількістю туристів у Європі є Франція, Іспанія, Італія, Велика Британія, Німеччина, Греція, які разом складають близько 78 % відвідувань у світі [91, с. 84].

Однією із найбільш відвідуваних туристами країн світу є Франція. Досвід Франції свідчить, що максимального ефекту в розвитку туризму можна досягти лише за умов співпраці органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій та підприємницьких структур [1, с. 12].

Французьке законодавство у сфері туризму поєднане в «Кодексі туризму». У книзі I законодавчої частини «Кодексу туризму», що стосується загальних питань організації туризму, викладаються положення щодо розподілу управлінських повноважень між державою та місцевими органами влади, а також правила, що регулюють діяльність так званих «суспільних груп». У першій частині Кодексу кодифіковані положення Закону № 92-1341 від 23 грудня 1992 р. про розподіл повноважень у сфері туризму. Книга II «Кодексу туризму» регулює професійну діяльність в сфері туризму [11].

Принципами сучасної туристичної політики Франції є децентралізація, делегування повноважень органам місцевого самоврядування, підтримка місцевих ініціатив, розвиток усіх форм соціального туризму, принцип всебічної співпраці між владою, територіальними громадами та підприємцями в галузі туризму [1, с. 10].

Регулювання туризму належать до компетенції міністерства транспорту та суспільних робіт Франції, у структурі якого функціонують державний секретаріат з питань туризму та управління туризму, які відповідають за управління та регулювання галузі, інвестування й міжнародні відносини у сфері туризму. Участь в управлінні туризмом бере й ціла низка органів, які мають право дорадчого голосу: Рада з туризму при міністерстві транспорту та суспільних робіт, Національна наглядова рада з туризму (маркетингові дослідження й статистика в туризмі), Національний комітет з процвітання Франції (питання екології й озеленення міст), Національне агентство з питань відпускових подорожей (соціальний туризм), Французьке агентство туристичного інжинірингу [11].

Питаннями просування образу Франції як туристичного центру на міжнародному ринку опікується Асоціація «Maison de la France», створена в 1987 р. на підставі угоди про партнерство між місцевими адміністраціями, туристичними фірмами, готелями, адміністраціями об'єктів екскурсійного показу.

Окремої уваги потребує досвід регулювання туризму на місцевому рівні. Згідно французького законодавства у країні сформована трирівнева система місцевої влади, яка включає регіони, департаменти і комуни. Комуна є найважливішою ланкою в системі управління туризмом Франції, адже саме на території комуни розташовані туристичні та рекреаційні ресурси, там виробляється та споживається туристичний продукт, працює персонал туристичних підприємств, створюється певний імідж не тільки місцевості, а й країни в цілому [2, с. 191]. Місцевими органами влади, що опікуються питаннями туризму також розробляються і впроваджуються й програми рекреаційного освоєння депресивних територій країни [91, с. 85].

Самоврядування туристичної сфери Франції має давню історію, адже перший самоврядний орган розвитку туризму – муніципальний туристичний офіс (l'office touristique municipal) з'явився у французькому місті Греноблі ще у 1889 р.

З метою уникнення дублювання функцій туристичних офісів та місцевих органів виконавчої влади, у процесі проведення децентралізаційної реформи у

Франції, законом № 92-1341 від 23 грудня 1992 р. (про розподіл повноважень у туристичній галузі) муніципальній раді залишено право визначати структуру та функції туристичних офісів. Однак діяльність останніх повинна координуватись з політикою туристичних комітетів відповідних департаментів та регіонів. Даний закон визначив право туристичних офісів на комерціалізацію частини своєї діяльності. Територіальна громада має монополію на благоустрій гірських територій, що сприяє захисту навколишнього середовища [2, с. 192].

Нині у Франції функціонує близько 3600 туристичних офісів [11], головною метою яких, як важливих інструментів розвитку територіальної громади або об'єднання громад, є перетворення простого відвідувача в туриста та залучення місцевих жителів до споживання туристичного продукту. Згідно закону № 92-1341 від 23 грудня 1992 р. функціями офісів є: прийом туристів, їх інформування, просування місцевого туристичного продукту та координація суб'єктів туристичної діяльності. Даний закон офіційно визнав статус туристичних офісів у межах структури органів місцевого самоврядування та зобов'язав територіальні громади визнати легітимність уже створених туристичних офісів.

Згідно французького законодавства (Закон № 92-1341) територіальні громади мають право самі вирішувати питання щодо необхідності створення таких офісів та форми управління ними (пряме управління або делеговане). Видами прямого управління є: самостійне визначення напрямів діяльності та управління фінансами; самостійне управління лише фінансами; створення державних підприємств. Делеговане управління здійснюється через асоціації, змішані підприємства та через делегування повноважень фізичним та юридичним особам, за умови, що така діяльність відповідає їх статуту (як правило, в дуже маленьких населених пунктах). Так, з метою підвищення ефективності управління такими важливими й складними в обслуговуванні туристичними об'єктами, як палаци, канатні дороги, розважальні центри, органи місцевого самоврядування Франції практикують створення спільно з суб'єктами туристичної діяльності змішаних підприємств.

Наступна країна, що обрана нами для дослідження успішного досвіду управління туризмом є Іспанія, яка має високий рівень децентралізації управління й основні рішення приймаються на регіональному рівні з узгодженням на національному. Звичайно, це в цілому позитивно впливає на муніципалітети та їх розвиток.

Туристична діяльність в Іспанії регулюється Законом «Про компетенції в галузі туризму» та Декретом «Про діяльність приватних туристичних підприємств». Крім загальнонаціонального закону, кожна з 17 автономій має своє власне законодавство в туристичній галузі, основні положення якого відповідають зазначеному закону. І хоча усіма питаннями туристичної галузі в Іспанії займається Державний секретаріат із туризму, який безпосередньо підпорядковується Міністерству промисловості, енергетики та туризму Іспанії, такі важливі питання, як сертифікація послуг, ліцензування, розробка стратегії туристичної індустрії, належать до компетенції місцевої влади [11].

Конституція Іспанії визначає, що автономні області мають право самостійно розвивати та регулювати туризм в межах відповідних територій, розробляти та впроваджувати місцеву туристичну політику відповідно до потреб певної території. Місцеві провінції та муніципалітети виконують вказані функції відповідно до Конституційних прав розподілу повноважень з управління власними інтересами з урахуванням їх автономії. Повноваження місцевих провінцій та муніципалітетів стосуються в основному популяризації туризму та розповсюдження необхідної інформації. Конституційний розподіл повноважень створює мережу взаємопов'язаних управлінських відносин і різних інструментів співробітництва, функціями якої є внесення узгодженості у дії органів публічної влади з питань розвитку сфери туризму. Співпраця є ключовим елементом, оскільки є спільні інтереси, які повинні бути відповідним чином враховані та забезпечувати максимально можливу ефективність роботи. Місцеві органи влади Іспанії забезпечують координацію діяльності та надання послуг туристичною інфраструктурою. Схема взаємодії органів управління туризмом на різних рівнях влади в Іспанії наведена на рис. 3.1 [11; 91, с. 86].



Рис. 3.1. Схема взаємодії органів управління туризмом в Іспанії

Досить корисним для нашої країни є і досвід управління сферою туризму Литви, у якій функції, повноваження, права та обов'язки органів публічного управління сферою туризму центрального, регіонального та місцевого рівнів чітко розмежовані. Особливо це стосується регіонального та місцевого рівнів.

Законом «Про литовське самоуправління» [120] визначені повноваження муніципалітетів щодо розвитку туризму. Серед таких повноважень, зокрема: планування інфраструктури, соціального та економічного розвитку, підготовка стратегічного планування та планів дій, підготовка програм, пов'язаних з розвитком туризму, житла, малих та середніх підприємств; створення умов для розвитку бізнесу та туризму, просування такої діяльності; створення, охорона

та управління охоронними природними територіями муніципалітетів; здійснення заходів, необхідних для охорони та розвитку рекреаційних зон, туристичної діяльності в цих районах, а також ведення обліку цих рекреаційних зон та затвердження нормативно-правових актів, пов'язаних із використанням територій у рекреаційних цілях [120].

Окремої уваги заслуговує досвід Литви щодо розвитку міського будівництва та генерального планування міст і туризму. Так, затвердження планів містобудування у Литві відбувається на місцевому рівні, а не на центральному. Для органів місцевого самоврядування законодавчо визначене право здійснювати обмеження будівництва, ремонту, реконструкції та підгонку робіт на курортах та на курортних територіях протягом туристичного сезону. Впровадження подібної практики в Україні покращило б просторове туристичне районування та зонування міст та територіальних громад, сприяло б раціональному використанню земельних ділянок тощо [39, с. 149].

Досить успішно розвивається туризм й у Словенії, адже третину ВВП країна отримує з саме з цієї сфери [53]. Лєвова частка цього успіху – зелений туризм. У розвитку словацького зеленого туризму суттєву роль відіграють муніципалітети, які розробляють якісні та цікаві туристичні продукти, туристичні маршрути, що приваблюють туристів. Муніципалітети активно залучають місцевих підприємців до забезпечення сфери туризму, зокрема власників житла, де можна зупинитися для ночівлі, жителів, які можуть забезпечити туристичні атракції, ознайомити з місцевими особливостями та ін.

Враховуючи сучасні українські реалії, на особливу увагу заслуговує зарубіжний досвід управління туризмом в країнах, які зазнали військової агресії. Серед таких країн – Хорватія, яка здобула незалежність, як і Україна, у 1991 р. та зазнала військової агресії.

У Хорватії 70 % ВВП та зайнятості населення припадає на сферу послуг, зокрема, туризм. Туризм є дуже важливою складовою частиною економіки Хорватії. За даними Національного бюро статистики, у 2017 р. він склав майже три чверті всіх експортних доходів країни від послуг (86 %). Безпосередній

внесок туристичної галузі у ВВП країни в 2017 р. становив 11 % від загального обсягу. За прогнозами цей показник зростатиме на 4,7% щорічно. Безпосередня зайнятість у сфері туризму становить більше 12 % [93, с. 85].

Для ефективного функціонування та розвитку туризму в країні створено потужну систему органів управління. Вищим законодавчим органом у галузі туризму є Міністерство туризму, яке відповідає за стратегію і політику щодо розвитку туризму на національному рівні та регулює туристичний бізнес загалом. Вищим виконавчим органом є Комітет із туризму, діяльність якого спрямована на прийняття законодавчих та інших нормативних актів, а також контроль виконання завдань з різних аспектів туристичної діяльності. Відповідальним за просування туристичного продукту країни на світовий ринок є Хорватське туристичне співтовариство. На регіональному та місцевому рівнях країни діє велика кількість відділів та рад із питань туризму, компетенцією яких є забезпечення розвитку туризму та індустрії гостинності. Міністерство туризму також співпрацює з низкою некомерційних організацій та професійних асоціацій (зокрема, асоціацією туристичних агентств, готелів, кемпінгів), що регулюють туристичну діяльність у приватному секторі.

Запорукою успішного розвитку туризму Хорватії є виважена державна туристична політика, головною метою якої є сталий розвиток туризму та підвищення якості туристичних послуг і просування національного продукту на міжнародний туристичний ринок. Цьому сприяє раціональна організаційна структура управління туризмом, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, а також активна співпраця органів публічної влади та громадських організацій.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду управління туризмом на місцевому рівні засвідчив його корисність та можливість впровадження окремих елементів в нашій країні. У сучасних умовах розвитку вітчизняних територіальних громад, на нашу думку, використання досвіду Франції (щодо наявності широких повноважень органів місцевого самоврядування стосовно розвитку туризму; створення туристичних офісів і їх тісної співпраці з органами місцевої влади та створення органами місцевого самоврядування

спільно з суб'єктами туристичної діяльності змішаних підприємств), досвіду Іспанії (яка має високий рівень децентралізації, щодо прийняття рішень стосовно розвитку сфери туризму на регіональному рівні з узгодженням на національному), досвіду Литви (щодо чіткого розмежування функцій і повноважень органів публічного управління сферою туризму центрального, регіонального та місцевого рівнів та затвердження планів на місцевому, а не на центральному рівні), досвіду Хорватії (щодо формування раціональної організаційної структури управління туризмом на регіональному та місцевому рівнях, а також активної співпраці органів публічної влади та громадських організацій) та досвіду Словенії (щодо розвитку муніципалітетами зеленого туризму) дозволить удосконалити систему управління туризмом в нашій країні, що в цілому сприятиме розвитку вітчизняного туризму.

3.2. Напрями удосконалення управління туризмом на місцевому рівні в Україні

Реформування публічного управління і завершальний етап децентралізаційної реформи з однієї сторони та сучасний стан туристичної сфери й недосконалість управління нею з іншої детермінують необхідність удосконалення управління розвитком туризму на всіх рівнях публічного управління. Водночас, особливої уваги потребує удосконалення управління туризмом саме на місцевому рівні.

Перш за все, варто зазначити, що однією з головних умов подолання негативних тенденцій, які склалися останнім часом у сфері туризму в Україні як на загальнодержавному, так і на регіональному та місцевому рівнях, має стати активна і науково обґрунтована державна, регіональна та місцева політики розвитку туризму з урахуванням позитивного світового (особливо європейського) досвіду управління сферою туризму, яка дозволить: формувати якісний туристичний продукт; підвищити імідж України як туристичної країни як за кордоном, так і серед місцевого населення; сприяти збереженню та

примноженню природного, культурного, історичного та туристичного потенціалу країни; сформувати максимально повну інформаційну базу у сфері туризму; розвивати зв'язки між регіонами у сфері туризму; встановити та розвивати партнерські зв'язки з питань туризму на міжнародному рівні; сприяти місцевому економічному розвитку країни тощо. Напрями вдосконалення державної політики в сфері туризму наведено на рис. 3.2 [116, с. 44].

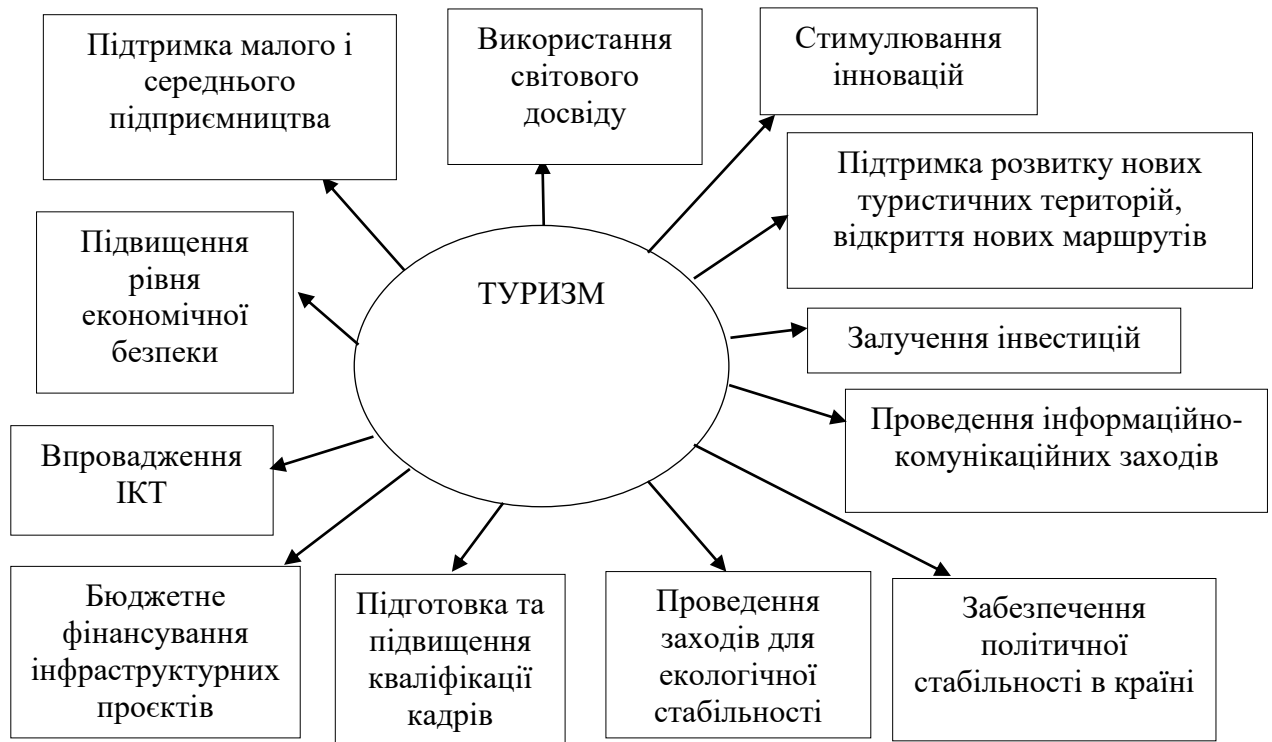


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення державної політики в сфері туризму

Практично кожний із зазначених напрямів вдосконалення державної політики в сфері туризму, за виключенням двох із них (забезпечення політичної стабільності в країні та підвищення рівня економічної безпеки), зберігає свою актуальність й на рівні місцевого самоврядування.

Розглядаючи напрями удосконалення управління розвитком туризму на місцевому рівні не можна оминати увагою такий важливий напрям як удосконалення чинного законодавства у цій сфері. І хоча удосконалення законодавства – це завдання, яке вирішується не на місцевому рівні, від досконалості законодавчих та нормативно-правових актів, що визначають засади функціонування туризму, залежить розвиток цієї сфери в цілому. Отже, з

метою удосконалення чинного законодавства у сфері туризму, на нашу думку, необхідно:

- внести зміни до Конституції України щодо децентралізації влади й встановити баланс прав і відповідальності місцевої влади;

- внести відповідні зміни в закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації» з метою чіткого розподілу обов'язків та повноважень щодо управління сферою туризму між органами державної влади та органами місцевого врядування на регіональному та місцевому рівнях й розширити повноваження органів місцевого самоврядування (зокрема, щодо здійснення права обмежувати будівництво, ремонт, реконструкцію та підгонку робіт на курортах та на курортних територіях протягом туристичного сезону);

- внести відповідні зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», що дадуть можливість створення виконавчих органів в обласних та районних радах, зокрема структурних підрозділів, функціональними повноваженнями яких будуть питання регулювання туризму на відповідній території;

- прийняти закон України «Про префектів» та запровадити інститут префектів, що підвищить законність ухвалених управлінських рішень на місцях;

- внести зміни до закону України «Про туризм» (із урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної сфери, децентралізації влади, цифровізації публічного управління тощо);

- удосконалити понятійно-категоріальний апарат базових законодавчих актів (законів України «Про туризм», «Про курорти», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про охорону культурної спадщини» та ін.);

- пришвидшити розгляд законопроекту щодо створення цільових туристичних фондів (що сприяло б вирішенню проблеми обмеженості фінансування сфери туризму);

– внести зміни до законодавства щодо відміни ліцензування туроператорів (зменшить навантаження на бізнес та сприятиме його залученню до діяльності у сфері туризму);

– прийняти окремий правовий акт, який би регулював зелений туризм, з метою подолання суперечливості законодавчої бази щодо розвитку цього важливого для нашої країни виду туризму та ін.

З метою формування максимально повної бази даних необхідним є внесення всіх учасників туристичного ринку до Єдиного реєстру суб'єктів туристичної діяльності та створення єдиного державного реєстру туристичних об'єктів всіх рівнів. Внести відповідні зміни у законодавство щодо створення дорожньої карти зі створення та роботи туристичних інформаційних центрів.

Розвиток публічно-приватного партнерства в сфері туризму та створення і функціонування саморегулюючих організацій у сфері туризму також потребує внесення певних змін у відповідні законодавчі та нормативно-правові акти.

Нам імponує твердження Т. Крушельницької та І. Шапран, які зазначають, що загрози, які ставлять глобальні виклики перед публічним управлінням України, у т.ч. і управлінням сферою туризму, мають вирішуватись вже сьогодні попри війну й постійну загрозу руйнувань інфраструктури, економічні збитки тощо. Ключовими аспектом публічного управління сферою туризму в повоєнний період має стати застосування механізмів багаторівневого управління, що передбачають організаційно-функціональну узгодженість органів влади на рівні держави, регіонів, територіальних громад та опираються на застосування інструментів, принципів, технологій, які дозволяють реалізувати програми відновлення і розвитку туризму [45, с. 40].

Заслуговує на увагу пропозиція Г. Коледи щодо переходу від класичного державного управління та місцевого самоврядування до гібридної моделі Регіональної організації управління туристичною дестинацією та Локальної організації управління туристичною дестинацією [39, с. 205]. Дослідниця вважає, що для того, щоб система публічного управління сферою туризму

могла швидко реагувати на зовнішні виклики вона повинна бути максимально відкритою та гнучкою, враховувати різноманітність форм та регіональні особливості, наявні ресурси, особливо людські та матеріальні, але все ж таки діяти в рамках чинного законодавства. Г. Коледа пропонує в законі України «Про туризм» прописати поняття Регіональної організації управління туристичною дестинацією та Локальної організації управління туристичною дестинацією. У перехідному періоді місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які здійснюють публічне управління сферою туризму, повинні показати високий рівень колаборації, кооперації, координації та комунікації («4К») з приватним сектором, з реально працюючими Туристичними радами, спільними проєктами з Асоціаціями туризму тощо [39, с. 206].

Як було зазначено вище, згідно чинного законодавства, створення в органах державної влади та органах місцевого самоврядування структурних підрозділів з питань розвитку туризму має лише рекомендаційний характер, а система та структура апарату управління сферою туризму на місцевому рівні є доволі різноманітною. До того ж, досить часто структурні підрозділи з питань розвитку туризму в місцевих органах влади взагалі не створюються. На нашу думку, враховуючи потенційні можливості туризму та його важливість для повоєнного відновлення економіки територій, необхідним є створення в обов'язковому порядку структурних підрозділів з питань розвитку туризму в кожному органі місцевої влади.

Удосконаленню управління розвитком туризму на місцевому рівні має сприяти впровадження в практичну діяльність органів місцевої влади принципів належного врядування. Належне врядування є відповідальним веденням справ та управління ресурсами із забезпеченням результатів, що відповідають потребам суспільства. Європейські принципи публічної адміністрації визначають практичні засади належного врядування та є дороговказом для всіх, хто задіяний у розробці та впровадженні реформи публічної адміністрації у своїх країнах. Ці принципи впливають із міжнародних стандартів та передових практик в країнах-членах ЄС та країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Принципи належного врядування передбачають [73]:

- залученість та врахування інтересів: усі громадяни мають право голосу та їх позиція буде врахована;
- орієнтація на консенсус: у процесі ухвалення рішень дотримується баланс інтересів;
- підзвітність: діють збалансовані механізми захисту і прав людини на належну адміністрацію, і громадські інтереси в цілому;
- відповідальність: органи публічної влади приймають на себе відповідальність та гарантують виправлення ситуації у випадках правопорушень;
- прозорість: рішення ухвалюються згідно із законодавством, а інформація про діяльність публічної адміністрації повна і доступна громадянам;
- належне реагування: управлінські інститути й процедури максимально задовольняють інтереси громадян за розумний проміжок часу;
- ефективність та результативність: ресурси для задоволення потреб громади використовуються ефективно;
- відповідність принципу верховенства права: правова система має бути справедливою й діяти однаково для всіх.

На думку О. Ключковського та В. Ключковської удосконаленню управління туризмом на місцевому рівні має сприяти створення при органі місцевого самоврядування Ради розвитку туризму, яка б переймалася вирішенням проблем виключно цієї сфери [37, с. 279]. На їх думку, Рада розвитку туризму буде виконувати консультативно-дорадчу функцію, й дозволить об'єднати зусилля всіх суб'єктів господарської діяльності, що мають відношення до туризму, а саме: навчальні заклади, які готують спеціалістів для туристичної сфери; туристичних операторів, що здійснюють свою діяльність в межах регіону; представників музеїв та заповідників; керівників територіальних громад, де є природні можливості для розвитку екотуризму або агротуризму та представників готельно-ресторанного бізнесу.

Напрямами діяльності Ради розвитку туризму мають бути:

- аналіз та узагальнення проблем, що стримують розвиток туризму та туристичної інфраструктури;

- розробка пропозицій, проєктів, програм щодо стимулювання розвитку туризму;
- формування спільної позиції місцевої влади та представників підприємств туристичної галузі щодо шляхів розвитку та вдосконалення цієї сфери;
- опрацювання пропозиції, проєктів і програм, що надходять від підприємств, науково-дослідних організацій, мешканців, підприємців тощо, з метою розвитку туризму та супутніх галузей;
- ініціювання пропозицій, проєктів і програм, що будуть спрямовані на розвиток туристичної галузі територіальної громади;
- проведення маркетингового аналізу можливостей місцевого ринку туристичних послуг (наприклад, прокладання туристичних маршрутів і вивчення попиту на них);
- формування стандарту надання туристичної послуги.

Т. Тимошенко вважає, що в умовах сучасності, управління туризмом на місцевому рівні має здійснюватися на засадах концепції Smart Tourism Destination [108]. Розумне управління – це застосування інформаційних та комунікаційних технологій для розробки інноваційних інструментів та підходів до вдосконалення управління туризмом. Інструменти інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються для розвитку туризму в рамках концепції розумного управління включають використання мобільного зв'язку, хмарних технологій, штучного інтелекту та доданої реальності. Такий підхід поєднує фізичну, інформаційну, соціальну та комерційну інфраструктуру туризму для удосконалення процесу формування та просування комплексних туристичних продуктів. Основою такого підходу є комплексні зусилля на місцевому рівні для пошуку інноваційних способів збору та використання даних. Принцип розумного управління туризмом полягає у поєднанні зусиль всіх учасників ринку, спрямованих на покращення туристичної інфраструктури, удосконалення рівня якості послуг, підвищенні ефективності управління ресурсами, максимізації конкурентоспроможності туристичних продуктів з

акцентом на сталість та довгостроковість соціально-економічних ефектів. Використання цифрових інструментів також допомагає збирати та поширювати інформацію для полегшення ефективного розподілу туристичних ресурсів та інтеграції туристичних пропозицій на мікро- та макрорівні, забезпечуючи належне просування та інформування потенційних споживачів про всі наявні туристичні можливості [108].

Удосконаленню управління туризмом на місцевому рівні, на нашу думку, має сприяти й більш широке використання такого елемента організаційного механізму розвитку туризму в місцевих громадах як державно-приватне партнерство, оскільки, відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» [74], туризм, відпочинок і рекреація входять до переліку сфер співробітництва держави, територіальних громад і суб'єктів господарювання (приватного партнера), у тому числі фізичних осіб-підприємців (крім державних і комунальних підприємств, установ, організацій) на засадах державно-приватного партнерства. Залучення до управління туризмом територіальних громади зацікавлених суб'єктів туристичної діяльності в рамках державно-приватного партнерства максимально сприятиме розвитку туризму та наповненню місцевого бюджету.

Децентралізаційна реформа сприяла появі нової форми співробітництва територіальних громад, що надає можливість підвищення їх інституційної, фінансової та ресурсної можливості, а саме – міжмуніципальному співробітництву. Як цілком слушно зазначає М. Панасенко, для забезпечення високого рівня туристичної атрактивності важливо мати, по-перше, розвинену і туристичну, і загальну інфраструктуру; по-друге, не один, а кілька вагомих історичних пам'яток, об'єктів відпочинку і туризму (туристичний маршрут); по-третє, достатній фінансовий ресурс для промоції дестинації тощо [67, с. 75]. Проте часто громади не володіють таким набором умов, що актуалізує питання започаткування та розвитку міжмуніципальної співпраці в цій сфері, зокрема сусідніх громад. На думку дослідниці, перспективними напрямками та формами міжмуніципального співробітництва є такі (на рис. 3.3) [67, с. 78].

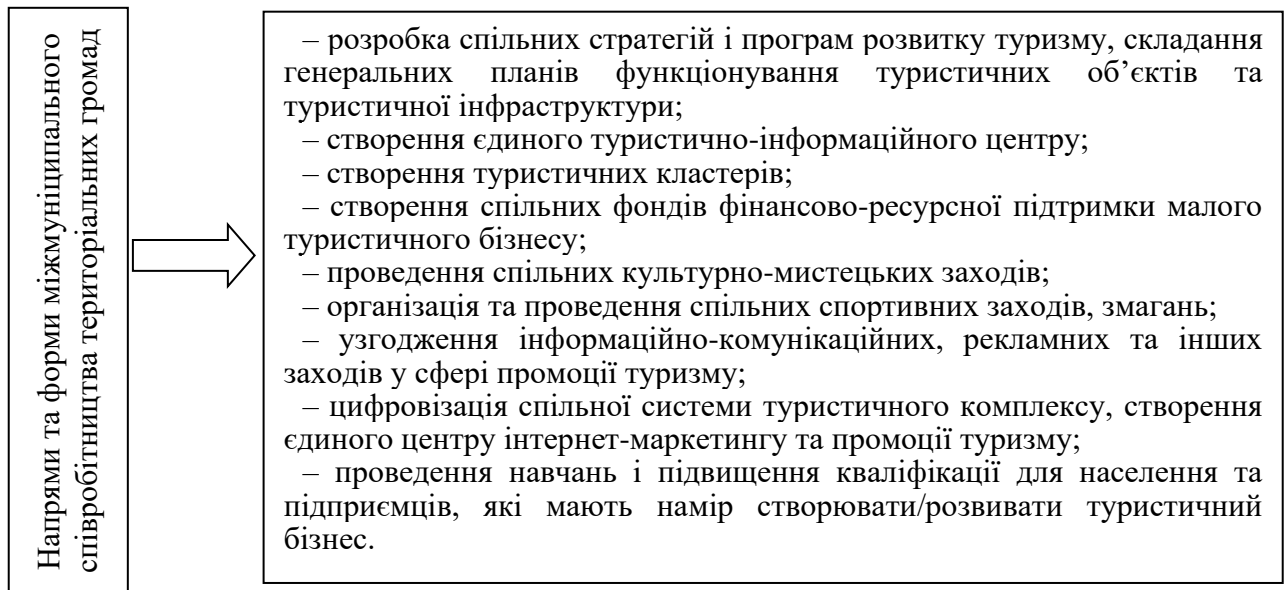


Рис. 3.3. Перспективні напрями міжмуніципального співробітництва територіальних громад у сфері розвитку туризму

М. Панасенко наголошує, що відповідні заходи мають бути комплексними та системними, а отже, орієнтуватися на якісне виконання всіх базисних функцій управління, якими є: аналіз (здійснення ретельного аналізу стану, можливостей і необхідних ресурсів); планування (розробка та реалізація спільних програм розвитку туризму); організація (створення та підтримка діяльності спільних структур, що координують розвиток туризму); мотивація (поліпшення економіко-правового середовища суб'єктів туристичного бізнесу); контроль (проведення періодичних моніторингів реалізованих заходів, їх наслідків і результатів, обґрунтування пропозицій з удосконалення політики міжмуніципальної співпраці територіальних громад у сфері розвитку туризму) [67, с. 78]. До того ж, у рамках міжмуніципального співробітництва може бути створений спільний орган управління туризмом, який опікуватиметься різноманітними аспектами туристичної діяльності на території громад, які склали договір про співробітництво.

Одним із визначальних факторів ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в будь-якій сфері, в тому числі й туризмі, є професійність та результативність діяльності посадових осіб місцевого

самоврядування, що реалізують державну, регіональну та місцеву політику на практиці й надають публічні послуги населенню. У зв'язку з цим забезпечення органів місцевого самоврядування та комунальних установ, що здійснюють свою діяльність у туристичній сфері, високопрофесійними, політично неупередженими, патріотично налаштованими, людиноцентричними, комунікабельними, мобільними посадовими особами місцевого самоврядування та працівниками комунальних закладів надзвичайно важливе та відповідальне завдання.

Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування є запорукою успішності розвитку територіальної громади. У зв'язку з цим, органи місцевого самоврядування повинні сформувати чітку та раціональну кадрову політику, що спрямована на забезпечення всіх сфер діяльності територіальної громади висококваліфікованими, добре вмотивованими та патріотично налаштованими професіоналами. Безперервний професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування, систематичність підвищення їх кваліфікації та дотримання ними норм етичної поведінки визначально впливають не тільки на ефективність роботи органу місцевого самоврядування та розвиток територіальної громади, а й формують позитивний імідж місцевої влади, підвищують ступінь довіри населення до неї.

На нашу думку, складовими успішності використання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є:

- розробка кадрової стратегії у кожному органі місцевого самоврядування, що є складовою частиною загальної стратегії розвитку територіальної громади;
- забезпечення прозорості кадрової політики органу місцевого самоврядування, залучення мешканців територіальної громади до участі у розробці кадрової стратегії, проведенні конкурсних відборів на вакантні посади служби в органах місцевого самоврядування;
- прогнозування та планування потреби в кадрах органу місцевого самоврядування, його виконавчих органів та створених ним комунальних підприємств;

- залучення на службу в органи місцевого самоврядування висококваліфікованих, професійно мобільних, патріотично налаштованих, діджиталізованих фахівців відповідно до сучасних вимог швидкозмінного середовища;
- створення дієвого кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності на всіх напрямках роботи органу місцевого самоврядування за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення;
- створення соціальних та організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого, інтелектуального та інноваційного компонентів у їх роботі;
- впровадження справедливої та ефективно системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, сприяння співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників;
- безперервність, систематичність та послідовність професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, впровадження системи «навчання протягом всього життя»;
- здійснення комплексної та системної роботи з молодими лідерами;
- впровадження технологій управління талантами та управління знаннями посадових осіб місцевого самоврядування;
- впровадження європейських принципів етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування;
- адаптація успішного вітчизняного та зарубіжного досвіду кадрової роботи в органах місцевого самоврядування та ін.

Вищезначеними напрямами не обмежуються можливості удосконалення управління туризмом на місцевому рівні. Кожна територіальна громада та створений нею орган місцевого самоврядування самостійно розробляють заходи та визначають механізми удосконалення управління туризмом на території громади враховуючи існуючі умови та потенційні можливості й

загрози. Водночас, перераховані вище напрями є актуальними практично для кожної територіальної громади.

3.3. Стратегічні пріоритети розвитку туризму та удосконалення управління цією сферою в Солонянській селищній територіальній громаді

Аналіз сучасного стану розвитку туризму в Солонянській селищній територіальній громаді Дніпровського району Дніпропетровської області та існуючої системи управління в цій сфері, що був проведений у попередньому розділі, дає підстави стверджувати, територіальна громада потенційно має всі можливості для розвитку туризму як ефективного інструменту наповнення місцевого бюджету та сприяння місцевому економічному розвитку. Водночас, на сучасному етапі сфера туризму територіальної громади є недостатньо розвинутою. Існуюча система управління туризмом в громаді також потребує посилення інституційної спроможності та певного удосконалення. Серед стратегічних напрямів удосконалення в цій сфері варто виділити:

- збереження і відновлення унікальних природних та історико-культурних ресурсів та історичних місць Солонянської територіальної громади;
- розвиток туристичної інфраструктури. Розвиток туристичної інфраструктури має здійснюватися з урахуванням необхідності забезпечення рівних можливостей для всіх громадян щодо відвідування туристичних об'єктів та створення умов для людей з обмеженими можливостями;
- залучення інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх) для розвитку туризму;
- підготовка якісного туристичного продукту та подальший розвиток туристичних маршрутів громади (логістика, програма тощо);
- відкриття туристсько-інформаційного пункту на базі КЗК «Музей історії»;
- розвиток туристичного брендингу територіальної громади, що є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості,

розкриття туристичного потенціалу, впровадження креативних ідей розвитку інфраструктури, формування патріотизму в громаді. Популяризація туристичних маршрутів Солонянської територіальної громади, зокрема: змістовне наповнення сторінки туризму на офіційному сайті територіальної громади; створення профілю «Туристичні об'єкти Солонянської громади» у соціальних мережах; використання засобів масової інформації; залучення місцевих жителів до туристичного блогерства; підготовка відеоролику про туристичні об'єкти Солонянської громади та розміщення його на офіційному сайті селищної ради та в соціальних мережах ін.;

– удосконалення механізмів взаємодії, консолідації та співробітництва всіх стейкхолдерів туристичної сфери територіальної громади (місцева влада, заклади культури, освіти, підприємці, суб'єкти туристичної діяльності, активні громадяни);

– розвиток публічно-приватного партнерства в сфері туризму;

– розробка стратегії розвитку туризму Солонянської селищної громади на 2024-2029 рр.;

– посилення інституційної спроможності органу місцевого самоврядування у сфері туризму. Зокрема: до складу Відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради вести посаду спеціаліста 1 категорії, функціональними обов'язками якого будуть виключно питання розвитку туризму; розширити повноваження та перейменувати «Постійну комісію з питань соціального захисту населення, освіти, культури та спорту, охорони здоров'я Солонянської селищної ради» на «Постійну комісію з питань соціального захисту населення, освіти, культури, туризму, молоді та спорту, охорони здоров'я Солонянської селищної ради»;

– створення громадської ради з питань розвитку туризму при Солонянській селищній раді із залученням до її складу активних жителів громади, представників закладів освіти, культури, музейної справи, бізнесу, працівників туристичної сфери, автоперевізників та представників сфери гостинності. Функціональними обов'язками громадської ради мають бути:

визначення проблемних питань розвитку туризму в громаді; підготовка аналітичних та проєктних документів; участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень у сфері туризму органами місцевої влади; проведення громадських опитувань, анкетувань та різного роду комунікаційних заходів з питань розвитку туризму; залучення волонтерів та меценатів; моніторинг та оцінювання управлінських рішень органів місцевої влади у сфері туризму та використання коштів місцевого бюджету спрямованих на розвиток туризму. І хоча рішення громадської ради носитимуть рекомендаційний характер, в цілому вони мають сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, залученості місцевої громади, підвищенню рівня довіри населення до органів самоврядування та розвитку сфери туризму на території Солонянської громади;

- підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (зокрема, Відділу культури, туризму, молоді та спорту) та працівників комунальних підприємств пов'язаних з туристичною сферою шляхом участі у тематичних семінарах (мастер-класах, фокус-групах, проєктних групах та ін.) щодо підготовки якісних проєктів під гранти у сфері туризму та подальше їх впровадження;

- розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері туризму із суміжними територіальними громадами, які також володіють потужним туристичним потенціалом та ін.

Варто зазначити, що управління розвитком туризму Солонянської територіальної громади має здійснюватися із застосуванням системного, комплексного підходу та з врахуванням європейських принципів належного врядування, що були розглянуті у попередньому підрозділі.

Враховуючи обмеженість коштів місцевого бюджету Солонянської громади та той факт, що сфера туризму (як і сфера культури) на загальнодержавному, регіональному та на місцевому рівнях, як правило, фінансуються за залишковим принципом, варто акцентувати увагу на пошуку позабюджетних коштів для розвитку туризму громади. Перспективними у цьому напрямку є стратегічний, проєктний та кластерний підходи.

Стратегічне планування діяльності та проєктний менеджмент у процесі реалізації діяльності є дієвими інструментами забезпечення ефективності публічного управління сферою туризму [39, с. 190]. Стратегія розвитку туризму територіальної громади є інструментом визначення напрямів розвитку цієї сфери, ґрунтуючись на аналізі наявних ресурсів та можливостей, переваг та перешкод, через зміцнення інституційних механізмів, застосування сучасного маркетингового та управлінського інструментарію, а найголовніше – створення унікальної туристичної пропозиції, підвищення економічної спроможності громади, що в цілому сприятиме покращенню якості життя місцевих жителів. Стратегія повинна базуватись на принципах належного врядування, сталого розвитку та SMART-інструментарію. Особливу увагу варто зосередити на алгоритмах створення і впровадження ефективного механізму взаємодії громадськості, бізнесу і місцевої влади із залученням відповідних ресурсів, з використанням принципів публічно-приватного партнерства та міжмуніципального співробітництва. Солонянська селищна рада вже має досвід підготовки загальної стратегії розвитку своєї громади, використання якого буде безсумнівною перевагою при підготовці стратегії розвитку туризму, яка має максимально конкретизувати та деталізувати кожен загальну ціль розвитку туризму визначену «Стратегією розвитку Солонянської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки» [102]. Важливим є залучення до процесу розробки стратегії розвитку туризму активних та зацікавлених жителів громади, які у результаті співпраці вважатимуть стратегію «своєю», і прикладатимуть максимум зусиль для її реалізації. Не менш важливо долучити до цього процесу й суб'єктів туристичної сфери, які здійснюють свою діяльність на території громади.

Важливим інструментом посилення спроможності Солонянської територіальної громади, як і будь-якої іншої громади є проєктний підхід. Використання проєктного підходу у реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а саме: формуванню більш гнучкої проєктної організаційної структури управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни

внутрішнього та зовнішнього середовища, та діяльність якої легше оцінити та проконтролювати; отриманню громадою «готового якісного туристичного продукту» – кінцевого результату проєкту, за яким можна оцінити ступень задоволеності певної потреби або групи потреб, тобто чітко визначити, чи досягнута мета управління та якою мірою; формуванню стратегії цільового раціонального використання проєктних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) згідно з планом реалізації місцевого проєкту розвитку туризму та ефективного управління ними, що є необхідною умовою досягнення кінцевого результату; здійсненню рефлексії або зворотного зв'язку безпосередньо через населення міста (громадські слухання, соціологічні опитування тощо) [100].

Так, Проєкт «Створення інтерактивної інформаційної зали «Туристичні локації Солонянщини» (додаток А) підготовлено з метою підвищення туристичної привабливості території громади. Створення інтерактивної інформаційної зали на базі комунального закладу культури «Музей історії» покликано сформувати у туристів привабливі та яскраві асоціації з територією громади та забезпечити її інформаційне просування. Реалізація даного проєкту дасть змогу підвищити туристичну спроможність громади, сприятиме створенню нових робочих місць та залученню нових інвестицій. Варто зазначити, що музей історії Солонянщини знаходиться в приміщенні садиби братів Бергманів, що, як уже зазначалося вище, є не тільки пам'яткою архітектури місцевого значення, а й візитівкою Солоняного і саме з цього місця розпочинається туристичний маршрут «Туристичні маршрути Солонянщини» (додаток В). Задля створення привабливості та розширення інформаційної доступності необхідно осучаснити музей історії, створивши інформаційний простір, де кожен зможе віртуально опинитися у будь-якому куточку Солонянщини та ознайомитися з цікавими і незвичайними краєвидами, обрати для себе найцікавіше та в подальшому відвідати особисто обрані туристичні локації. Інтерактивна інформаційна зала забезпечить постійне та систематичне проведення заходів з популяризації та просування туристичної сфери громади. Ініціативні мешканці громади готові стати екскурсоводами для туристів, забезпечити фото та відео матеріалами

інтерактивну залу, популяризувати проєкт у соціальних мережах, проводити роботи щодо залучення інвесторів.

Як уже зазначалося в одному з попередніх підрозділів, суттєві переваги для розвитку сфери туризму певної території надає створення туристичних кластерів. Незважаючи на той факт, що туристична кластеризація є досить новим явищем на туристичному ринку нашої країни, вона вже довела свою ефективність. Туристична кластеризація є «особою формою внутрішньої інтеграції та співпраці, яка може забезпечити високу конкурентоспроможність регіону та покращити його соціально-економічне становище» [68, с. 122].

Кластери визначаються двома основними характеристиками, а саме: господарюючими суб'єктами і їх взаємозв'язками, які можуть бути як вертикальними, так і горизонтальними. Відповідно з цим, мова може йти про дві основні моделі кластеризації. Перша модель передбачає наявність одного або декількох домінуючих підприємств, які концентрують навколо себе інші компанії, які мають вертикальні зв'язки з домінантним. Основу другої моделі складають гнучкі мережі фірм, які мають між собою переважно горизонтальні зв'язки, та серед яких явно не виражена роль якого-небудь лідера, а об'єднання компаній ґрунтується на міцних історичних або когнітивних зв'язках, що підтримуються сприятливими умовами [69, с. 47].

Отже, туристичний кластер – це зосередження у рамках обмеженої території взаємопов'язаних організацій та фірм, що взаємодіють при створенні, виробництві, просуванні та продажу туристичного продукту, а також у діяльності, суміжній з туризмом та рекреаційними послугами. Метою створення туристичного кластеру є підвищення конкурентоспроможності території на туристичному ринку за рахунок синергетичного ефекту, в т.ч.: підвищення ефективності роботи підприємств і організацій, що входять в кластер; стимулювання інновацій; стимулювання розвитку нових напрямків; підвищення якості туристичного продукту; покращення іміджу територій та ін.

Основними перевагами кластерної моделі організації туристичної діяльності суб'єктів господарювання є використання ефекту масштабу,

розширений доступ до інновацій, формування локального галузевого ринку праці, зменшення собівартості послуг завдяки загальному використанню туристичних ресурсів та туристичної інфраструктури, розширенню ринку конкуруючих між собою постачальників і споживачів туристичних послуг, розвитку кооперації, договірної спеціалізації. Дані фактори можна вважати факторами успіху туристичного кластера [36, с. 475-476]. Безсумнівною перевагою кластерного підходу в туризмі є можливість формування висококваліфікованих фахівців, які впливають на туристичний продукт на всіх етапах його розвитку та забезпечують його відповідність стандартам якості.

В Україні перший кластер сільського туризму «Оберіг» було створено громадською організацією на Хмельниччині у 2002 р. Завдяки створенню туристичного кластеру занедбане селище перетворено в осередок сільського зеленого туризму Поділля. «Оберіг» являє собою сукупність агросадиб та екоосель, закладів ремісництва, сувенірних магазинів, закладів культури та закладів освіти, селищну раду, транспортні організації [68, с. 123].

Солонянська територіальна громада маючи власний потужний туристичний потенціал, суміжні території з іншими територіальними громадами області (на яких також розміщені історичні, культурні та археологічні пам'ятки) та вигідне географічне розміщення – близькість до двох обласних центрів (м. Дніпро та м. Запоріжжя) має всі шанси стати частиною туристичного кластеру. Також створення туристичного кластеру є можливим й в результаті плідного міжмуніципального співробітництва та розширення його до рівня кластеру.

Солонянська громада має не лише значний туристичний потенціал, а й привабливі кліматичні, гідрологічні, географічні умови, що створюють неабиякі можливості для розвитку в'їзного туризму в громаді. У зв'язку з цим селищній раді та виконавчому органу ради, що опікується туристичними питаннями, на нашу думку, особливу увагу варто звернути увагу на розвиток зеленого туризму в громаді, що має величезні перспективи. Зелений туризм може стати суттєвим наповнювачем місцевого бюджету в післявоєнному відновленні економіки. Доцільним є розробка проєкту або програми розвитку зеленого

туризму на території громади, використовуючи при цьому механізми публічно-приватного партнерства (зокрема, перспективним в цьому напрямі є розвиток партнерства селищної ради з ландшафтним парком Світлани Кульбашиної в с. Військове. Ландшафтний парк Кульбашної за роки свого існування вже став візитною карткою Солонянської громади, а поєднання зусиль селищної ради та ландшафтного парку сприятиме розвитку цього туристичного маршруту), здійснювати пошук благодійних організацій, що фінансують місцевий економічний розвиток.

У рамках реалізації реформи децентралізації, об'єднавши зусилля на кластерних засадах, на засадах розвитку механізмів публічно-приватного партнерства та з урахуванням принципів належного врядування, мешканці Солонянської громади, селищна рада, Відділ культури, туризму, молоді та спорту та представники туристичного бізнесу можуть сприяти розвитку сфери туризму та підвищенню сталості й конкурентоспроможності території громади за допомогою розробки та впровадження відповідної місцевої політики, зокрема:

- створення ефективних механізмів комунікації (включати представників місцевої громади, влади, бізнесу, освіти та науки до проєктних (кластерних груп), обмін знаннями, ідеями та планами з метою вироблення спільного бачення розвитку туризму на території Солонянської громади;

- спільні зусилля повинні бути спрямовані на збереження об'єктів історичної та культурної спадщини Солонянської громади, використовуючи інструмент публічно-приватного партнерства, як майбутніх осередків формування навколо цих об'єктів локальних туристичних продуктів;

- проєкти розвитку сфери туризму повинні відповідати потребам та можливостями територіальної громади. З цією метою необхідним є проведення та опитування мешканців громади з метою визначення їх думки щодо пріоритетів та перспектив розвитку туризму на території громади;

- до показників ефективності майбутніх проєктів та програм розвитку туризму необхідно обов'язково включати показники зайнятості та

раціональності використання природних ресурсів (вода, повітря, зелені насадження, ґрунт тощо);

– важливим є підготовка та підвищення кваліфікації кадрів для комунальних закладів територіальної громади, які здійснюють туристичну діяльність на території Солонянської громади.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що необхідними умовами успішного розвитку туризму Солонянської територіальної громади та ефективного управління цією сферою є: відкритість, прозорість та підзвітність діяльності селищної ради та її виконавчих органів; підвищення залученості жителів громади до прийняття управлінських рішень та розробки проєктів і програм розвитку туризму; здатність селищної ради залучати та об'єднувати різних стейкхолдерів, здійснювати координацію та організовувати співпрацю між всіма зацікавленими сторонами туристичної сфери; максимальне врахування можливостей, потреб та інтересів жителів громади та бізнесу; забезпечення умов для сталого розвитку людських ресурсів, зокрема, у створенні системи патріотичного, культурного, екологічного та естетичного виховання громади та запровадженні на рівні громади політики гостинності до інвесторів та туристів; посилення згуртованості громади; системність, комплексність та послідовність формування й впровадження туристичної політики, виробленої спільними зусиллями селищної ради, мешканців громади і представниками бізнесу та ін.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі ступеня магістра комплексне дослідження сучасного стану управління туризмом на місцевому рівні на прикладі Солонянської селищної територіальної громади з метою розробки практичних рекомендацій щодо його подальшого удосконалення дає підстави для наступних узагальнюючих висновків та пропозицій.

1. Визначено, що туризм є багатогранним, специфічним і досить складним об'єктом публічного управління, який в сучасних умовах набуває особливого стратегічного значення для повоєнної відбудови та соціально-економічного розвитку територіальних громад. Публічне управління туризмом на місцевому рівні – це діяльність органів публічної влади в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків та відповідно до певних принципів щодо формування та реалізації управлінських рішень у сфері туризму, з метою створення умов для розвитку туризму з використанням різних методів: адміністративних, організаційних, економічних, правових, екологічних, кадрових, соціально-психологічних тощо.

Принципами управління туризмом на місцевому рівні є: верховенство права; відкритість, прозорість та громадська участь; підзвітність та підконтрольність органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді; правова, організаційна та фінансова спроможність місцевого самоврядування; сталий розвиток територій; максимальне врахування інтересів територіальної громади; гнучке реагування на проблеми в туристичній галузі на основі взаємодії державних і громадських структур; толерантність; розвиток; повнота складу управлінських дій; відкритість впливам зовнішнього середовища та ін.

Принципи та методи управління туризмом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання та використання залежить від конкретних умов функціонування системи управління в кожному органі місцевої влади в певний проміжок часу з урахуванням впливу на цю систему внутрішніх та зовнішніх чинників.

2. Аналіз нормативно-правових засад управління туризму на місцевому рівні засвідчив, що в Україні в цілому створено правове підґрунтя для розвитку туризму та визначена система публічного управління ним. Нормативно-правову базу управління розвитком туризму на місцевому рівні складають: Конституція України; закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про туризм», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та ін.; кодекси України (Господарський, Митний, Цивільний, Податковий), укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України щодо туризму, відомчі акти державних компетентних органів з питань туризму, нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування та інші нормативно-правові документи.

Обґрунтовано необхідність удосконалення чинного законодавства у сфері туризму, що обумовлено суспільним розвитком, реформуванням публічного управління, завершальним етапом децентралізаційної реформи, рядом зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку туризму та необхідністю гармонізації вітчизняного законодавства з нормами міжнародного права та законодавством Європейського Союзу.

3. З'ясовано, що в Україні в цілому вибудована система управління туризмом на державному, регіональному та місцевому рівнях. Управління у сфері туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, Верховною Радою Автономної Республіки Крим та Радою Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції. Водночас, чітко не розподілені функції та повноваження центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку туризму, які на обласному та районному рівні часто перетинаються й дублюються, подекуди відсутня узгодженість та координація запланованих заходів.

4. Встановлено, що управління туризмом Солонянська селищна територіальна громада Дніпровського району Дніпропетровської області здійснює через утворений нею орган місцевого самоврядування – Солонянську селищну раду та її виконавчий орган – Відділ культури, туризму, молоді та спорту.

Виявлено, що розвиток туризму Солонянської селищної територіальної громади стримується наявністю певних проблем, головними серед яких є: нерозвиненість туристичної інфраструктури; відсутність стратегії розвитку туризму територіальної громади; недостатньо висока інституційна спроможність виконавчого органу місцевого самоврядування, що здійснює управління туризмом; нерозвиненість публічно-приватного партнерства у цій сфері; недостатній рівень кадрового забезпечення сфери туризму; недостатність коштів місцевого бюджету на розвиток туризму; відсутність системного туристичного брендингу громади з метою приваблення туристів та залучення інвестицій; недооцінення жителями громади важливості розвитку туризму та ін.

Обґрунтовано, що Солонянська селищна територіальна громада має всі передумови для розвитку туризму: наявний потужний природно-ресурсний, культурно-історичний, археологічний та людський потенціал, утворено місцеві органи управління туризмом, розроблено певні проєкти та програми. Першочерговим завданням селищної ради є консолідація зусиль всіх стейкхолдерів туристичної сфери щодо формування та популяризації якісного туристичного продукту з метою збереження культурних, історичних та природних ресурсів Солонянської громади та забезпечення сталості її соціально-економічного розвитку. Солонянська громада досить ефективно скористалася перевагами, можливостями та розширеними повноваженнями, що їх надала громадам децентралізаційна реформа, варто й в подальшому знаходити нові інструменти та механізми розвитку туризму, адже саме він може стати потужним драйвером повоєнного соціально-економічного зростання громади.

5. Узагальнення зарубіжного досвіду управління туризмом на місцевому рівні засвідчило його корисність та можливість впровадження окремих елементів в нашій країні. Зокрема, використання досвіду Франції (щодо

наявності широких повноважень органів місцевого самоврядування стосовно розвитку туризму; створення туристичних офісів і їх тісної співпраці з органами місцевої влади та створення органами місцевого самоврядування спільно з суб'єктами туристичної діяльності змішаних підприємств), досвіду Іспанії (щодо прийняття рішень стосовно розвитку сфери туризму на регіональному рівні з узгодженням на національному), досвіду Литви (щодо чіткого розмежування функцій і повноважень органів публічного управління сферою туризму центрального, регіонального та місцевого рівнів та затвердження планів на місцевому, а не на центральному рівні), досвіду Хорватії (щодо формування раціональної організаційної структури управління туризмом на регіональному та місцевому рівнях, а також активної співпраці органів публічної влади та громадських організацій) та досвіду Словенії (щодо розвитку муніципалітетами зеленого туризму) дозволить удосконалити систему управління туризмом в нашій країні, що в цілому сприятиме розвитку вітчизняного туризму.

6. Визначено та обґрунтовано напрями та механізми подальшого удосконалення управління розвитком туризму в Солонянській селищній територіальній громаді. Головними серед яких є: посилення інституційної спроможності виконавчого органу місцевого самоврядування, що здійснює управління туризмом; створення громадської ради з питань розвитку туризму при Солонянській селищній раді; розробка стратегії розвитку туризму; розвиток публічно-приватного партнерства; розвиток міжмуніципального співробітництва у сфері туризму із суміжними територіальними громадами; туристичний брендинг громади; удосконалення механізмів взаємодії, консолідації та співробітництва всіх стейкхолдерів туристичної сфери громади; підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств пов'язаних з туристичною сферою та ін.

Реалізація зазначених пропозицій в цілому сприятиме розвитку туризму в Солонянській територіальній громаді та удосконаленню управління в цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Ю. В. Державне регулювання розвитку туристичної галузі України в контексті досвіду Франції : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2005. 28 с.
2. Алексеева Ю. Муніципальні туристичні офіси як дійовий чинник розвитку місцевого туризму Франції. *Управління сучасним містом*. 2004. № 1-3 (13). С. 191-196.
3. Альбеценко О. С. Розробка стратегії управління туристично-готельного підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 35. С. 13-17. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua>.
4. Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Бикова М. Д. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи. Серія : Економіка*. 2022. № 5 (23). С. 168-180.
5. Байда Б.Ф. Елементи системи управління та моделі державного регулювання у сфері туризму. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 2 (43). С. 19-25.
6. Біль М. Механізми державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.
7. Босовська М. В., Ведмідь Н. І., Охріменко А. Г. Конкурентоспроможність національної туристичної системи України. URL : <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/124/123>.
8. Брусільцева Г. М., Зима О. Г. Правове регулювання туристичної діяльності : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 214 с. URL : http://document.kdu.edu.ua/info_zab/242_460.pdf.
9. Бюджет Солонянської селищної територіальної громади. URL : <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0451300000/info/indicators?year=2022&month=12>.

10. Великий тлумачний словник сучасної української мови /уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
11. Все про туризм. URL : <https://tourlib.net/ua.htm>.
12. Гаврилюк А. М. Державне управління сферою туризму в Україні в умовах глобалізації: аксіологічний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_4_24.
13. Гавриш-Мусафір А. Закордонний досвід управління регіональним розвитком сфери туризму. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. Вип. 17. С. 95-107. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2015_17_8.
14. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Пріоритетні напрями забезпечення сталого розвитку туризму України в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 227-235. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_05_0.
15. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.
16. Гончарук Н., Коледа Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. Вип. 4. С. 95-103.
17. Григорчак І. М. Особливості функціонування регіональних органів державного управління в сфері туризму та курортів: організаційно-структурний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 58-64.
18. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF?find=1&text=%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC#w1_1.
19. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / за заг. ред. В. Г. Герасименко, О. Л. Михайлюк. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.

20. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.
21. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. /за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.
22. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. В. Романова [та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 196 с.
23. Димчук А. В. Механізми державного регулювання туристичного ринку: світовий досвід. URL https://tourlib.net/statti_ukr/dymchuk.htm.
24. Доан П. В. Локальні системи у територіальному управлінні туризмом в Україні : автореф. дис. ... канд. географ. наук : 11.00.02 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2015. 21 с.
25. Домбровська С., Білотіл О., Помаза-Пономаренко А. Державне регулювання туристичної галузі України : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2016. 196 с.
26. Дубов С. М. Публічне адміністрування у сфері туристичної діяльності : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро, 2020. 15 с.
27. Економічна статистика. Туризм / Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
28. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. 748 с.
29. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
30. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. 524 с.

31. Задворний С. І. Управління розвитком туризму в локальних спільнотах (досвід територіальних громад Хмельницької області). *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2017>.
32. Зарубіна А. В., Сіра Е. О., Демчук Л. І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 41. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543>.
33. Звіт Солонянського селищного голови за 2022 р. URL : <https://solonyanska-gromada.gov.ua/news/1678796749>.
34. Іванов А. М. Особливості управління сферою туризму в Україні в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4 (77). С. 141-157.
35. Івашина Л. П. Тенденції розвитку сільського зеленого туризму в умовах децентралізації. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 299-303.
36. Інновінг в туризмі : монографія / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
37. Ключковський О. В., Ключковська В. О. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку в'їзного та внутрішнього туризму. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 277-281.
38. Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78-82.
39. Колєда Г. І. Реформування публічного управління сферою туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації в Україні : дис. ... д-ра філософії з галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Дніпро, 2021. 322 с. URL : <http://www.dridu.dp.ua/nauka/df/df%2008.866.011.htm>.
40. Колєда Г. Удосконалення управління туристичними дестинаціями регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. Київ : Ліра-К, 2019. Вип. 4 (6). С. 158-166.

41. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.
42. Кривенкова Р. Ю. Зарубіжний досвід формування туристичного потенціалу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/43.pdf.
43. Кривенкова Р. Ю. Формування туристичного потенціалу України як чинника консолідації українського суспільства: державноуправлінський аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпро, 2021. 20 с.
44. Крутій Г. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. Вип. 1. С. 118-121.
45. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022 Випуск 4. С. 38-44. URL : <http://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/258/226>.
46. Кудла Н. Є. Формування туристичної політики на регіональному та місцевому рівнях. *Регіональна економіка*. 2012. № 3. С. 43-48.
47. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Ярмола К. М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 177-184. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_01_0.
48. Куліш І. М. Соціальне підприємництво у сфері туризму: шанс для сільських громад. URL : [https://ird.gov.ua/sep/sep20223\(155\)/sep20223\(155\)_010_KulishI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20223(155)/sep20223(155)_010_KulishI.pdf).
49. Кучеренко В. С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. URL : <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2970/2928>.
50. Лебедев І. В. Сталий розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр. / за ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) [та ін.]. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 162-173.

51. Левицький А. О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса, 2016. 20 с. URL : https://tourlib.net/aref_tourism/levyckyj.pdf.
52. Леоненко Н. А. Державне регулювання туристичної сфери: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2021. 325 с.
53. Лопатченко І. М., Статівка О. М. Застосування досвіду ЄС та співробітництва в процесі становлення публічного управління зеленим туризмом в Україні. URL : <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14588/1/Lopatchenko.pdf>.
54. Любчук О. К., Ярченко Ю. В. Менеджмент гостинності як інструментальна складова частина механізму державного управління сферою туризму. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 11. С. 98-101. URL : <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/11-2019/17.pdf>.
55. Мазаракі А. А., Антонюк К. Г. Характеристика публічно-приватного партнерства як ефективної форми інвестиційного забезпечення сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 50-56. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_10_0.
56. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Охріменко А. Г. Трансформації туристичної системи в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2021. № 12. С. 3-21.
57. Масюк Ю. О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Національний університет «Львівська політехніка» МОН України. Львів, 2017. 25 с.
58. Маховка В. М., Лобач Л. В. Теоретичні та методичні засади управління сферою туризму. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 84-87.
59. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова. Херсон : ВД «Гельветика», 2017. 580 с.
60. Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності : затверджена Наказом Державної туристичної адміністрації України, Державного комітету статистики України від 12 листоп. 2003 р. № 142/394. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1128-03>.

61. Миронов Ю. Б. Концепція сталого розвитку туризму. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 15-16 черв. 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С.473-475. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/myronov67.htm#google_vignette.
62. Місцева цільова програма розвитку культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної територіальної громади на період до 2025 року : затверджена рішенням селищної ради від 24 груд. 2020 р. № 60-3/VIII. URL : <https://solonyanska-gromada.gov.ua/3-sesiya-14-20-39-16-02-2021>.
63. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 3 берез. 2021 р. № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>.
64. Олексюк Г. В., Сліпецький М. І. Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу. *Регіональна економіка*. 2023. №2 (108). С. 125-137.
65. Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г., Попович С. І. Правове регулювання туристичної діяльності в контексті реформування законодавства України про туризм. *Journal «Science Rise: Juridical Science»*. 2021. № 3. С. 9-17. URL : http://journals.uran.ua/sr_law/article/download/238875/239943/555092.
66. Охріменко А. Г. Мультиоб'єктність управління національною туристичною системою. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14, ч. 2. С. 48-52.
67. Панасенко Н. Л. Співробітництво територіальних громад у сфері реалізації потенціалу розвитку туризму. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 74-80. URL : www.business-inform.net.
68. Парфіненко А. Ю., Босенко К. І. Кластеризація як напрям рекреаційно-туристичного розвитку Подільського регіону України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2018. Вип. 7. С. 122-129.
69. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : кол. моногр. / за наук. ред. Л. Ю. Матвійчук. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

70. Положення про Відділ культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради : затверджено рішенням 13 сесії VIII скликання Солонянської селищної ради від 02 верес. 2021 р. № 433-13/VIII. URL : <https://solonyanska-gromada.gov.ua/arhiv-sesij-15-27-57-11-02-2021>.
71. Положення про Державне агентство розвитку туризму України : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 24 груд. 2019 р. № 1162. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019>.
72. Потравка Л. О., Пічура І. О. Публічне управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. № 3. С. 30-36. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/84>.
73. Принципи належного врядування. URL : <https://par.in.ua/good-governance/principles-of-good-governance>.
74. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
75. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15 трав. 2003 р. № 755. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.
76. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
77. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
78. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 2 берез. 2015 р. № 222. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.
79. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
80. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.
81. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

82. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18?find=1&text=%D1%82%D1%83%D1%80#w1_1.
83. Про створення Відділу культури туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради : рішення 52 сесії VII скликання Солонянської селищної ради від 10 листоп. 2020 р. № 2-52/VII. URL : <https://solonyanska-gromada.gov.ua/arhiv-sesij-15-27-57-11-02-2021>.
84. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : постанова Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>.
85. Про туризм : Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
86. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : постанова Кабінет Міністрів України від 12 берез. 2005 р. № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text>.
87. Про утворення та ліквідацію районів : постанова Верховної Ради України від 17 лип. 2020 р. № 807. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20>.
88. Програма розвитку туризму у Дніпропетровській області на 2014-2025 роки (нова редакція) : затверджено розпорядженням голови облдержадміністрації від 21 лип. 2021 р. № Р-669/0/3-21. URL : <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/regionalni-programi>.
89. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
90. Рябєв А. А., Тонкошкур М. В., Кравцова С. В. Управління розвитком сфер туризму та готельного господарства під час пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 215-220. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_05_0.

91. Семенов В. Ф., Набієва А. Е. Основні схеми і напрями регулювання сфери рекреації і туризму в країнах ЄС. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. / редкол. : О. В. Ярошук (голов. ред.) [та ін.]. Тернопіль : Вид.-поліграф. центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 83-90.
92. Сидоренко І. О. Моделювання процесу управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного і вітчизняного туризму України. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2020. № 2. С. 35-46.
93. Сінгуцький О. В. Державна політика розвитку туризму: зарубіжний досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4 (23). С. 79-89.
94. Скарга О. О., Сорока Ю. Є. Теоретичні засади розвитку ринку туристичних послуг у системі світового ринку послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 57-63. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_05_0.
95. Соціально-економічний аналіз Солонянської селищної територіальної громади. 2021 р. URL : https://rada.info/upload/users_files/04339652/e65b79acc7f03367790009e773de19e7.pdf.
96. Стойка В. С. Міжнародний досвід державного регулювання туризму: уроки для України. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/article/download/9405/9101>.
97. Стойка В. С. Міжнародний досвід залучення інвестицій в туристичний сектор. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/mizhnarodniy-dosvid-zaluchennya-investitsiy-v-turistichniy-sektor>.
98. Стоян К. С., Рижова К. І., Копилова А. О. Європейський досвід державного управління туристичною сферою. *Право і суспільство*. 2018. № 6. С. 175-181.
99. Стратегії сталого розвитку в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі: можливості і проблеми запровадження в Україні : кол. моногр. / за ред. Г. М. Чепурди ; Черкас. держ. технол. Черкаси : ЧДТУ, 2021. 189 с.
100. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с.

101. Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року : затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 7 серп. 2020 р. № 624-24/VII. URL : <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/sklikannia-7/xxiv-sesiya/pro-strategiu-regionalnogo-rozvitku-2>.
102. Стратегія розвитку Солонянської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки. URL : <https://solonyanska-gromada.gov.ua>.
103. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.
104. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» : схвалено указом Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015?find=1&text=%D1%82#Text>.
105. Сьомич М. І. Особливості місцевого самоврядування у сфері планування розвитку зеленого туризму. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 1 (24). С. 81-85.
106. Тимофеев С. П., Покрищенко М. В. Інституційні основи державного управління у сфері туризму. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. № 2. С. 115-121.
107. Тимошенко Т. О. Європейська система індикаторів туризму (ETIS) як інструмент для менеджменту сталого розвитку територій в умовах децентралізації. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/tymoshenko.htm.
108. Тимошенко Т. О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/269/224>.
109. Тимошенко Т. О. Міжнародний досвід розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності в рамках концепції сталого розвитку та можливості його використання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 15. С. 91-96.

110. Тимошенко Т. О. Публічне управління розвитком туризму на засадах державно-приватного партнерства : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2020. 23 с.
111. Тимощук О. О. Форми цифровізації туристичної індустрії Іспанії. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 15-20. URL : www.business-inform.net.
112. Туристичні магніти не належать громаді: чи можливо налагодити співпрацю та розвивати туризм. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/14243>.
113. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано із заявою Законом України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2820.
114. Управління регіональним розвитком туризму : навч. посіб. / Д. М. Стеченко, І. В. Безуглий, Н. П. Турло, С. М. Мархонос. Київ : Знання, 2012. 455 с.
115. Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку : монографія / за заг. ред. Л. В. Безкоровайної. Запоріжжя : Запорізьк. нац. ун-т, 2022. 445 с.
116. Ханін І. Г., Білозубенко В. С., Шаблій С. Є. Основні напрями удосконалення державної політики в галузі туризму в Україні. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 41-45.
117. Цілі сталого розвитку: Україна : національна доповідь. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>.
118. Шуплат О. М. Формування поняття «туризм» у сучасній економічній науці. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
119. Achieving sustainable local tourism management. Phase 1 Practitioners guide. URL : <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/3496>.
120. Republic of Lithuania Law on Local Self-Government. URL : <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c18a8ae0f55e11e3b62ec716086f051f?jfwid=1bc6m4zi8x>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Проект «Створення інтерактивної інформаційної зали «Туристичні локації
Солонянщини»**

Завдання Стратегії, якому відповідає проєкт:	1.3.1. Розвиток туристичної інфраструктури.
Назва проєкту:	Створення інтерактивної інформаційної зали «Туристичні локації Солонянщини».
Цілі проєкту:	Підвищення туристичної привабливості території, шляхом створення інтерактивної інформаційної зали на базі музею історії. Створення умов для залучення інвестицій та створення нових робочих місць.
Територія впливу проєкту:	Солонянська селищна територіальна громада.
Орієнтовна кількість отримувачів вигод:	25 398 мешканців громади та туристи
Стислий опис проблеми, на розв'язання якої спрямований проєкт:	<p>Туристичний брендинг є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, розкриття туристично-рекреаційного потенціалу, впровадження креативних ідей розвитку інфраструктури, формування патріотизму в громаді.</p> <p>Громада має ряд знакових брендингових об'єктів, які підкреслюють нашу унікальність та неповторність. Як Києво-Печерська Лавра та Софійський собор у Києві, Ейфелева вежа в Парижі, так Микільський-на-Дніпрі Кромлех та пам'ятка національного значення місце загибелі кийвського князя Святослава Ігоровича (972 рік), ландшафтний парк Світлани Кульбашиної в с. Військове, пам'ятка архітектури кінця ХІХ століття Будинок братів Бергманів в смт. Солоне, можуть стати унікальними візитними картками України.</p> <p>Музей історії Солонянщини знаходиться в приміщенні садиби братів Бергманів – це унікальне спорудження є візитівкою Солонянщини і саме з нього розпочинається туристичний маршрут «Туристичні локації Солонянщини». На території громади достатня кількість історико-культурних місць, які на жаль маловідомі. Якщо не популяризувати культурні об'єкти, то наслідок у даній проблемі один – занепад культурної, історичної спадщини у громаді, все розвалюватиметься та забуватиметься.</p>
Очікувані результати:	<ul style="list-style-type: none"> • створено віртуальний музей, де кожен може опинитися у будь-якому куточку Солонянщини та ознайомитися з цікавими і незвичайними красвидами, обрати для себе найцікавіше та в подальшому відвідати особисто; • кількість туристів, які відвідують туристичні локації громади зросла на 40 %; • залучено нові інвестиції; • створені нові робочі місця.

Продовження додатку А

Ключові заходи проекту:	<p>1. Створення інтерактивної інформаційної зали на базі комунального закладу культури «Музей історії».</p> <p>1.1. Ремонт приміщення для розміщення інтерактивної зали.</p> <p>1.2. Встановлення інтерактивних продуктів: сенсорний інформаційний бокс, інтерактивна дошка, проектор, екран.</p> <p>1.3. Розробка туристичного маршруту та буклету.</p> <p>2. Встановлення рекламно-інформаційного стенду на будівлі музею.</p> <p>3. Встановлення системи відео спостереження.</p> <p>4. Встановлення системи сигналізації.</p> <p>5. Урочисте відкриття інтерактивної інформаційної зали.</p>			
Період здійснення:	2022– 2024 роки:			
Орієнтовна вартість проекту, тис. грн.	2022	2023	2024	Разом
	600,00	500,00	100,00	1200,00
Джерела фінансування:	Місцевий бюджет, грантова підтримка, міжнародні фонди та інші кошти не заборонені законодавством.			
Ключові потенційні учасники	Солонянська селищна рада, краєзнавці, будинки культури, Солонянський музей, підприємства, приватні підприємці			

Додаток Б

**Проект «Створення та облаштування туристичної інфраструктури
Солонянщини»**

Завдання Стратегії, якому відповідає проєкт:	1.3.1. Створення нових туристичних продуктів та їх промоція
Назва проєкту:	Створення та облаштування туристичної інфраструктури Солонянщини
Цілі проєкту:	<p>Створення та облаштування туристичної інфраструктури.</p> <p>Раціональне використання наявного природно-ресурсного потенціалу та історико-культурної спадщини для провадження туристичної діяльності на території Солонянської територіальної громади.</p> <p>Формування позитивного іміджу Дніпропетровської області загалом і Солонянської територіальної громади.</p> <p>Сприяння загальному соціально-економічному і культурному розвитку громади.</p>
Територія впливу проєкту:	Солонянська територіальна громада
Орієнтовна кількість отримувачів вигод:	25 398 мешканців та туристи
Стислий опис проблеми, на розв'язання якої спрямований проєкт:	<p>Основна проблема полягає у відсутності інфраструктури, необхідної для розвитку туризму на території громади, створення якісного туристичного продукту (маршруту), забезпечення можливостей змістовного дозвілля та самозайнятості населення. При цьому наявні природно-ресурсний та історико-культурний потенціал у поєднанні з вигідним географічним положенням створюють інші необхідні передумови для розвитку сфери туризму на території Солонянської громади.</p> <p>На даний час існує проблема для туристів і гостей села, оскільки існуюча інфраструктура, а точніше – її відсутність, не здатна задовольнити всі потреби мандрівників та не спонукає їх залишатися в селі на тривалий час і скористатись можливостями села з точки зору туристичної привабливості. Всі зроблені напрацювання, зібрані матеріали і дослідження можуть покриватися пилом на полицях бібліотек, а колекції та експозиції залишатимуться звичайним накопиченням речей і предметів, якщо їх не бачитимуть відвідувачі. Без своєчасного втручання і створення додаткових умов для перебування туристів у селі всі зусилля останніх років можуть стати марними.</p>
Очікувані результати:	<ul style="list-style-type: none"> • посилено туристичну привабливість Солонянської громади шляхом створення та облаштування туристичної інфраструктури; • збільшено відвідуваність та туристичний потік до громади; • покращено обізнаність туристів та місцевих жителів із туристичними родзинками; • сформовано сприятливий економічний та інвестиційний клімат, активізовано підприємницьку діяльність; • створено каталогу туристичних об'єктів в громаді; • створені нові робочі місця для мешканців громади.

Продовження додатку Б

Ключові заходи проєкту:	<ol style="list-style-type: none"> 1. укладення необхідних угод, вирішення базових юридичних, комунікаційних, організаційних, технічних та інших питань; 2. розробка туристичних та екскурсійних маршрутів за різними напрямками; 3. придбання обладнання і технічне оснащення туристично-екскурсійних маршрутів; облаштування малими об'єктами обслуговування, встановлення туристичних знаків, інформаційних щитів і покажчиків. Забезпечення виконання санітарно-технічних та екологічних норм; 4. апробація і реєстрація туристичних маршрутів; розробка, видання та поширення інформаційно-поліграфічної продукції (буклети, путівники тощо); 5. використання сучасних технологій для просування туристичних маршрутів – популяризація туристичного маршруту, робота в соцмережах, налагодження партнерських стосунків; 6. проведення навчань для місцевих мешканців (школа екскурсоводів, тренінги з самозайнятості). 			
Період здійснення:	2022– 2024 роки:			
Орієнтовна вартість, проєкту, тис. грн.	2022	2023	2024	Разом
	1000,00	1000,00	1000,00	3000,00
Джерела фінансування:	Місцевий бюджет, грантова підтримка, міжнародні фонди та інші кошти не заборонені законодавством.			
Ключові потенційні учасники реалізації проєкту:	Солонянська селищна рада, краєзнавці, будинки культури, Солонянський музей, підприємства, приватні підприємці			

Додаток В

Туристичні маршрути Солонянської селищної територіальної громади
Дніпровського району Дніпропетровської області

СОЛОНЯНСЬКА СЕЛИЩНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА

ТУРИСТИЧНІ МАРШРУТИ
СОЛОНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ